

Table Ronde

L'assurance européenne à l'heure des grandes restructurations

Le 13 octobre dernier, la Revue d'Économie Financière organisait une table ronde sur le thème de « L'Assurance européenne à l'heure des grandes restructurations ». M. Georges Plescoff, Président de la banque Eurofin, présidait les débats qui étaient animés par M. Erik Izraelewicz, Chef du service économique du journal « Le Monde ».

Les participants étaient :

M. Michel Albert, Président Directeur Général, AGF
M. Claude Bébéar, Président Directeur Général, AXA-MIDI
M. Duncan Ferguson, Partner, Bacon and Woodrow
M. Felix Mancilla-Garcia, Président, UNESPA
M. Fabio Padoa, Administrateur, Generali
M. Patrick Peugeot, Président directeur général, SCOR
M. Jean Peyrelevade, Président Directeur Général, UAP
M. Detlev Von Der Burg, Directeur Général, Allianz-Europe

M. Jacques Delmas-Marsalet, Directeur de la publication, adresse quelques paroles de bienvenue et présente les participants en les remerciant chaleureusement d'avoir accepté cette invitation de la REF. Il rappelle que l'objectif de cette Revue est d'ouvrir le débat sur l'avenir de nos systèmes financiers en établissant un dialogue entre les professionnels qui constituent notre place financière. *Il ne s'agit donc pas uniquement, ajoute-t-il, des professions de la Banque ou les Sociétés de Bourse mais aussi de la profession de l'Assurance dont l'importance est grandissante dans le fonctionnement de ces systèmes financiers.* Le Directeur de la publication souligne enfin la vocation de la Revue d'ouvrir ce dialogue aux horizons européens et internationaux qui joueront un rôle croissant dans les mouvements qui affecteront nos maisons et nos établissements dans ces différents secteurs d'activité professionnelle.

M. Georges PLESCOFF : Nous aurions dû avoir une boule de cristal car ce dont nous allons essayer de parler ensemble, et les grands Présidents d'assurance que je salue ici, le feront avec toute la connaissance qu'ils ont de ce secteur, est de savoir comment l'assurance saura s'adapter à l'Europe future.

T A B L E R O N D E

Ne parlons pas des efforts que nous avons déjà faits, des expériences que nous avons réussies ; de tout ce qui fait que nous nous glorifions d'être une profession qui a su à la fois devenir moderne et respecter les devoirs qu'elle a vis-à-vis de la clientèle.

J'aime la profession d'Assurance. L'assureur s'intéresse à toute l'activité humaine, à toutes ses passions : l'amour, l'enfant, la famille, l'accident, la voiture, la vitesse, le Sida. Toutes les passions de l'homme, tout ce qui est humain est dans l'assurance.

Il est surtout difficile de s'adapter à un monde qui change. J'entends les assureurs affirmer que le monde change. Que vont-ils faire pour s'adapter à l'Europe ?

Jusqu'à présent, lorsque l'on parlait de l'Europe, il s'agissait de l'Europe à douze. Mais à partir d'aujourd'hui il faudra envisager l'Europe jusqu'à l'Oural ! Des millions de citoyens en Europe n'ont aucune assurance. Toute l'URSS ne connaît rien de l'assurance automobile. Cette mutation bouleverse les perspectives du métier de l'assurance, et ce, peut-être avant la fin du siècle.

Voilà un certain nombre de sujets sur lesquels j'attends avec passion que nos participants s'expriment, débattent et agissent.

Un poète, qui était également un politique, a dit qu'il fallait « saisir aux naseaux les chevaux du futur ». A vous, Messieurs !

M. Erik IZRAELEWICZ : Le premier thème que je vous propose de débattre est l'effet de taille. On assiste depuis quelques années à une multiplication des phénomènes de concentration dans les secteurs de l'assurance, à une course tant à la taille qu'à l'internationalisation. Mais en même temps, on se demande si celle-ci est justifiée, notamment lorsque l'on est un client en bout de chaîne. On comprend bien ces énormes concentrations que l'on voit apparaître. Mais en définitive, l'assuré, le client — qu'il soit particulier ou entreprise — bénéficiera-t-il de ces mouvements de concentrations ? Mes questions sont donc les suivantes : Y a-t-il, comme dans l'industrie, des économies d'échelle à réaliser dans l'assurance par la concentration ? Ces économies d'échelle sont-elles attendues d'abord dans la production, d'abord dans la distribution des produits d'assurance, ou dans la stratégie ou dans la capacité financières de ces nouveaux groupes ?

129

Je crois que plusieurs d'entre vous avaient été confrontés à cette question. Monsieur Bébéar, vous qui avez été l'un des premiers à expliquer la nécessité d'une concentration et d'une internationalisation d'entreprise, pouvez-vous nous donner votre point de vue ?

M. Claude BÉBÉAR : Le problème de l'effet de taille n'est pas simplement la mégalomanie ; je crois que c'est une nécessité. Mon analyse est la suivante : excepté quelques risques très spécifiques et internationaux par nature, comme le risque de l'assurance-aviation, le risque de l'assurance-maritime ou les grands risques industriels, ceux des particuliers et même ceux des PME continueront à être traités par marché pendant très longtemps. Parce qu'ils sont liés aux habitudes de vie, liés aux législations des divers pays.

Laissons de côté la question des grands risques internationaux et traitons du reste, pour les risques des particuliers, y a-t-il un effet de taille ?

Oui, incontestablement, dans un marché donné, il y a un effet de taille. Dans un marché donné, c'est-à-dire pays par pays, il y a des effets de taille.

À l'heure actuelle, je suis en train de réorganiser complètement notre Groupe qui s'est fait à partir de 4 sociétés différentes. Je peux vous dire que nous allons faire des économies considérables de personnel, certainement. Et j'espère que nous améliorerons très fortement notre productivité.

T A B L E R O N D E

M. IZRAELEWICZ : Vos économies de personnel seront-elles faites parmi vos salariés, les agents généraux ou les distributeurs ?

M. BÉBÉAR : Dans tous les domaines. En ce qui concerne les salariés, il est certain que leur nombre par rapport au chiffre d'affaires est excessif aujourd'hui. Il faudrait avoir beaucoup plus d'affaires pour le nombre de salariés de notre groupe.

Il est certain que nous aurons des économies tout à fait sensibles dans le domaine des frais généraux. Quant au domaine de la distribution également, l'effet de taille joue aussi.

Nous avons, pour ce qui nous concerne, plus de 4 000 agents. Ces 4 000 points de vente peuvent être regroupés pour être beaucoup plus efficaces. Cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas toujours 4 000 vendeurs. En réalité, nous en avons plus mais ils pourront être plus efficaces parce qu'ils pourront être spécialisés.

Je voudrais insister sur un autre élément d'effet de taille qui me paraît très important dans d'autres domaines également. Le recrutement des hommes par exemple. Il est certain que si vous êtes une petite mutuelle de province ou d'un patelin perdu, vous avez beaucoup plus de mal à attirer des gens de talent que si vous êtes les AGF.

Mais vous avez aussi le problème des opérations financières. Quand j'étais dans ma modeste « Mutuelles Unies », on ne me proposait comme opérations financières que celles qui avaient été refusées par les autres.

Je peux dire qu'aujourd'hui en France, aucune opération financière ne se négocie sur la place de Paris sans qu'elle me soit proposée. Surtout quand on a la chance d'être l'un des actionnaires importants de M. Plescoff !

Cela veut dire que nous sommes aujourd'hui en mesure de trier, de faire des choix dans le domaine financier. Voilà donc quelques exemples sur ce que peut être un effet de taille. Cela ne traite toutefois pas du problème de l'internationalisation que je laisse à quelqu'un d'autre le soin d'explicitier.

M. IZRAELEWICZ : Je crois qu'en Espagne, on assiste pour le moment à un mouvement de concentration. Si je suis bien informé, la plupart des compagnies d'assurance sont à vendre ; en tout cas les petites compagnies. Et un mouvement de concentration s'amorce. La démarche est-elle identique à celle qui vient d'être évoquée ?

M. Felix MANCILLA-GARCIA : Pas exactement. La plupart des compagnies sont déjà vendues ! En Espagne, il y a une singularité. Les Grandes compagnies sont la propriété des groupes bancaires. D'autre part la concentration des grandes entreprises dépend de la concentration des grandes banques. Il n'y a donc pas d'indépendance.

Au niveau des PME, il y a une multitude de mouvements : concentrations, absorptions, alliances, etc. Mais cela signifie cependant une très petite portion du marché espagnol.

L'un des grands événements dans les mouvements de concentration a sans doute été la fusion du Banco de Bilbao et du Banco de Viscaya. En fait, cela ne signifie pas une fusion mais une coordination, à savoir le fait de travailler au sein d'un groupe constitué par les compagnies de la Banque de Viscaya et celles de la Compagnie d'Assurance du Banco de Bilbao.

La seule opération de fusion qui semble ressortir aujourd'hui est celle des Caisses d'Épargne de Catalogne. Mais je dois dire que les fusions bancaires passées et à venir sont motivées, non pas par des éléments économiques ou d'expansion européenne mais bien pour des raisons politiques.

Si vous me permettez, je voudrais encore ajouter à ce que vient de souligner à juste titre le Président Bébéar, qu'à mon avis, le besoin de dimension, de stimulation

T A B L E R O N D E

pour l'existence justifie la directive sur la « Liberté des prestations de services-dommages » et le projet de directive « prestations de services-Vie » qui permettent à un établissement d'opérer dans les douze pays d'Europe.

Cela signifie d'abord que la concurrence sera plus forte, qu'elle sera différente. Et la concurrence sur notre marché nous oblige à concevoir une stratégie pour pouvoir travailler également dans les autres pays.

M. IZRAELEWICZ : Je voudrais me tourner vers les dirigeants des deux principales compagnies d'assurance européennes représentées ici Allianz et Generali, et leur demander si, en ce qui concerne cet effet de taille, selon eux, il y a une taille optimum ? Deuxièmement jusqu'à quand continueront-elles, l'une et l'autre, à faire la course à la taille pour s'agrandir ? Et enfin, quel jugement portent-ils sur la taille actuelle des compagnies d'assurance françaises ?

M. Detlev VON DER BURG : Je réponds très volontiers à cette question. On parle en effet toujours du « colosse » ou du « géant » Allianz. Ce qui voudrait peut-être suggérer que la grandeur est synonyme de pouvoir et d'efficacité. À mon avis ce n'est pas le cas et il faut analyser les choses de manière un peu plus nuancée.

Il faut, je crois, faire la distinction entre les entreprises efficaces et les entreprises non efficaces, entre les entreprises rationnelles, bien organisées et celles qui ne le sont pas.

Pour vous donner un exemple concret, nous avons dans notre Groupe, en Italie, une compagnie que personne ne connaît, qui ne fait que 600 MF et qui est pourtant la plus rentable d'Italie. Il s'agit de la Subalpina à Turin. Elle est très bien organisée ; elle a des frais de 25 %, commissions incluses ; elle est très proche de la clientèle, elle a une spécialisation régionale, etc. Pourquoi vous parler de ce cas ? Tout simplement pour dire que la grandeur n'est pas la seule formule pour survivre. Je crois qu'il faut le souligner car j'ai parfois l'impression que des amis, des collègues — qui ne sont pas présents — achètent parfois à n'importe quel prix parce qu'il faut être grand. En réalité cela peut être très dangereux, car si vous achetez une société qui ne produit pas de synergie, qui est trop chère, avec le management de laquelle vous n'avez pas de rapports ou dont vous ne connaissez pas les produits, vous aurez dans les dix prochaines années davantage de problèmes que de synergie. J'ai observé quelques cas de ce genre aux États-Unis.

Pour en revenir à votre question, les chances d'être bien organisé, bien rationalisé croissent avec la taille. Il n'y a pas de doute. Si nous, Allianz, pratiquons en Allemagne des taux de 22 %, commissions incluses, ce qui est fort bas par rapport aux standards européens, cela n'a été rendu possible que parce que la compagnie est très grande.

Cependant, il y a des éléphants tout à fait inefficaces...

M. IZRAELEWICZ : Vous pensez à quelqu'un en particulier ?

M. VON DER BURG : Oui bien sûr !

M. Fabio PADOA : Je pense qu'il n'y a pas nécessairement, en Assurances, d'économie d'échelle. Je crois qu'il ne faut pas poursuivre la grandeur pour elle-même mais plutôt viser à une taille optimale. Et il n'est pas dit qu'un « éléphant », comme le dit M. Von der Burg, est nécessairement plus efficace qu'une structure moins gigantesque.

Nous voyons il est vrai, actuellement, des achats de compagnies à n'importe quel prix ; ce n'est pas en général pour acheter la grandeur en soi mais pour acheter une présence sur les différents marchés nationaux. Cela est légitime et c'est ce que font, même s'ils surpassent ce qui est raisonnable en payant les prix excessifs, plusieurs grands groupes en Europe.

Si l'on passe de la catégorie des très grands groupes à celle des moyennes

T A B L E R O N D E

entreprises, un problème de taille et d'efficacité se posera parce qu'ils auront à faire non plus à des concurrents d'un même marché mais à des concurrents d'autres marchés. Ce n'est donc pas seulement une concurrence entre entreprises homogènes mais une concurrence entre structures de marchés.

Je crois donc que là, il est juste d'essayer de *pool forces*, de coopérer de façon à faire ensemble un certain nombre de choses tout en conservant les entreprises séparées. Il y a des domaines, comme l'investissement ou l'informatique, ou les études pour de nouveaux produits qui peuvent être faites en commun.

Le problème le plus grave se pose pour les petites entreprises. Certes, il y a le cas de la Subalpina, cité par M. Von der Burg, qui donne de bons résultats. Mais parce qu'elle a trouvé un créneau particulier. Peut-être a-t-elle un réservoir de clientèle? Peut-être a-t-elle des produits particulièrement bons? Peut-être a-t-elle des procédés très efficaces?

Mais si l'on ne dispose d'aucun de ces éléments et si l'on ne consent pas à s'unir à d'autres, il me semble que la petite entreprise qui a affaire à des concurrents, non plus seulement italiens ou français, mais britanniques, grecs, etc., est appelée à se trouver en difficulté.

Il n'y a donc pas un seul problème de taille, il y a un problème d'efficacité, et la croissance en soi — n'en déplaît à M. Bébéar — n'est pas nécessairement un bien.

M. BÉBÉAR : Cela ne me déplaît pas !

M. IZRAELEWICZ : Monsieur Bébéar, souhaitez-vous répondre ?

M. BÉBÉAR : Non, mais il fallait animer le débat ! Cela étant, je peux ajouter quelques réflexions. Aujourd'hui par exemple, les gens veulent savoir auprès de quelle sociétés ils s'assurent. Si vous n'êtes pas capables de vous offrir une campagne de publicité et de faire connaître votre nom, vous n'existerez plus dans un certain temps, sauf si vous avez trouvé une niche.

Autre élément. En assurance automobile, quand vous assurez 200 000 véhicules, les experts dont vous avez besoin ne s'intéressent pas beaucoup à vous et travaillent un peu en dilettante. Par contre, si vous avez 2 à 3 millions de véhicules assurés, vous devenez alors très importants pour eux et ces mêmes experts accompliront un travail beaucoup plus consciencieux. Ce qui se traduira par une différence de 5 % dans le règlement des sinistres.

Voilà ce que, personnellement, j'ai expérimenté. Je suis peut-être le seul ici à avoir vécu dans une petite société. « Les Mutuelles Unies » et à être passé dans une société relativement importante. J'ai donc pu mesurer tout l'intérêt de la taille d'une entreprise.

Mais attention, il ne s'agit pas pour autant de devenir un énorme monstre plein de graisse. Il faut savoir allier puissance, taille et mobilité. D'où la nécessité de la décentralisation. Et cela fait partie de la réorganisation que nous mettons en œuvre à l'heure actuelle : nous bâtissons une entreprise très décentralisée pour garder la mobilité.

M. PADOA : Donc, taille optimale et pas nécessairement taille maximum !

M. BÉBÉAR : Oui, sauf pour certains problèmes comme la publicité par exemple, ou les investissements.

M. VON DER BURG : Je crois que M. Bébéar a fort bien mentionné les points où la taille joue un rôle primordial. Excusez-moi de reparler de l'Allianz mais en Allemagne, ce groupe est devenu un synonyme de l'assurance. Tout simplement. Comme la crème Nivéa pour les produits de beauté. Et cela grâce à d'importantes compagnies de publicité, qui n'ont été possibles que par la taille de l'entreprise.

M. IZRAELEWICZ : Sur la taille, j'aimerais que M. Albert intervienne

T A B L E R O N D E

également. Sa compagnie, les AGF, est considérée comme une entreprise relativement moyenne à l'échelle européenne.

M. Michel ALBERT : Au niveau européen en effet, elle est à peu près en dixième position. Si le processus de concentration continue, nous serons bientôt 5^e, 4^e, 3^e et pourquoi pas mieux ?!

M. IZRAELEWICZ : Comment appréciez-vous cette question des économies d'échelle ?

M. ALBERT : Vous voyez bien d'abord qu'il faut savoir de quoi l'on parle, de quels marchés, comme l'a dit tout à l'heure Claude Bébéar qui a fait porter tout son raisonnement sur les marchés de particuliers et de PME en assurance-dommages, les marchés de grands risques industriels, d'aviation, de maritime et de réassurance étant bien entendu tout autre chose. Les marchés de particuliers et de PME représentent la part majoritaire de l'activité des compagnies, représentées à ce panel, la part majoritaire à tous dont nous parlons en ce moment.

Deuxièmement, je crois qu'il faut faire la distinction entre les assureurs généralistes et les assureurs spécialistes. Je suppose que la Subalpina doit plutôt être spécialiste...

M. VON DER BURG : Elle travaille sur des segments de marchés ciblés.

M. ALBERT : Elle travaille sur des « niches » et par conséquent, ces deux premières considérations nous montrent bien qu'il n'y a pas une taille optimale s'appliquant à tous les cas.

Troisièmement, pour nous, Français, nos plus vigoureux concurrents ne sont pas de très grandes compagnies d'assurances étrangères ; ce sont les Mutuelles. Ce sont elles qui jusqu'à présent, ont gagné, à de rares exceptions près, des parts de marchés.

Ces Mutuelles ne sont donc pas internationales, elles ne sont pas des puissances financières par définition. Elles ne font aucune publicité ou très peu, sauf GROUPAMA.

133

En un mot, je crois qu'aujourd'hui, en France, nous sommes quelque peu obnubilés par les problèmes de taille, et nous avons tendance à raisonner avec nos vieux critères, notre vieille culture de grande puissance. Nous aimons que la France soit une grande puissance, que l'EDF soit la plus grande, que le Commissariat à l'énergie atomique aussi, etc. Cela nous plaît beaucoup et nous sommes largement en train d'appliquer ce critère à l'industrie de l'assurance. On n'observe rien de semblable dans les autres pays.

Or, l'industrie de l'assurance ne peut pas se comparer à celle du ciment ou du pneu où un oligopole mondial est constitué. Je n'aperçois pas à vues humaines, un oligopole mondial de l'assurance. Il y a à peu près 5 000 compagnies aux États-Unis où le processus de concentration est beaucoup moins rapide qu'en Europe.

Cependant, il y a à peu près 5 000 compagnies d'assurances aussi en Europe.

Donc, ne simplifions pas trop, ne généralisons pas trop et n'oublions pas qu'il y a quand même un autre critère d'appréciation de la valeur d'une entreprise que sa taille, je veux parler de sa rentabilité.

M. IZRAELEWICZ : Monsieur Peyrelevade, vous avez publiquement indiqué la nécessité de réduire les frais généraux des compagnies d'assurance. Pensez-vous que le mouvement de concentration favorise cette politique de réduction des frais généraux ?

M. Jean PEYRELEVADÉ : Je pense que je suis plutôt de l'avis de MM. Padoa, Von der Burg, et Michel Albert. Permettez-moi d'abord de procéder quelques instants à une analyse industrielle.

L'effet de taille dans l'assurance n'a absolument rien à voir par son importance

T A B L E R O N D E

avec ce qu'il est dans l'industrie. Il n'y a pas de comparaison possible ; il est beaucoup plus faible.

Pourquoi ? Parce que dans l'industrie, quand on lance une voiture, un avion, un ordinateur, on a des frais d'étude, de développement, de prototype, de constitution de chaînes de production, d'industrialisation qui se chiffrent aujourd'hui en dizaines de milliards de francs. Et quand cet investissement initial est constitué pour fabriquer un produit, plus la série est longue et plus le prix de revient est bas.

Donc, dans un très grand nombre d'industries modernes, le seul fait d'avoir une taille importante entraîne presque structurellement des différences de compétitivité. Et une différence de taille de 30 % entre deux constructeurs entraîne normalement des différences de prix de revient.

Cela n'existe pas dans l'assurance parce que, tout simplement, dans les métiers financiers, nous n'avons pas, en termes de lancement de produit, cet effet d'investissement majeur au départ.

Cela étant, il y a bien sûr un effet de taille qui joue, je crois, de manière assez marginale. Et là je rejoins Claude Bébéar. Je dirais que pour exister sur le marché, il faut être vu par le marché ; et pour être vu par le marché, il faut avoir une certaine taille. Pour être vu par l'opinion publique, il faut avoir une marque, et donc des dépenses de publicité suffisantes. Pour être vu par la clientèle, il faut avoir des réseaux de taille suffisante. Pour être vu par les étudiants qui sortent des écoles, il faut avoir aussi une image suffisante.

Il y a des dépenses à économiser en termes d'informatique, en termes d'organisation sur des aspects qui ne sont pas forcément secondaires. Mais aucun d'entre eux ne permet par lui-même d'assurer une supériorité évidente du plus gros par rapport à celui qui l'est moins.

En revanche, deux aspects qui ne sont pas directement liés à une économie d'échelle sont en train de jouer aujourd'hui et expliquent la fantastique bagarre qui se déroule à l'échelle européenne.

Le premier aspect est celui de la constitution de réseaux. Nous ne nous battons pas tellement pour la taille, mais pour la présence et la part de marché dans les différents pays. Ce qui est quand même assez différent, je crois, par rapport à l'effet de taille.

Le deuxième aspect, un peu plus pervers mais qu'il faut bien analyser, est qu'à partir du moment où l'ensemble du marché est engagé dans des concentrations, il faut bien s'engager soi-même dans cette espèce de spirale à la concentration. Et là, bien entendu, les plus gros sont les mieux placés.

M. IZRAELEWICZ : Je voudrais demander à M. Ferguson qui représente la première Compagnie britannique d'actuaire s'il pense que l'on pourrait établir un lien entre rentabilité et taille des entreprises ?

M. FERGUSON : La réponse à cette question est oui, forcément ! Il y a deux avantages à l'effet de taille. Le premier est que l'on peut arriver dans un contexte stable, à une amélioration d'économie d'échelle. Le deuxième avantage est le niveau de capital existant dans une situation où le marché évolue rapidement.

Aujourd'hui, la concurrence est de plus en plus forte. Et il devient nécessaire, parfois pour la première fois depuis un siècle, pour une société d'assurance de changer totalement de stratégie. Les grandes sociétés ont alors l'avantage de disposer d'un capital suffisant pour réinvestir dans d'autres canaux de distribution, dans d'autres types de contrats, etc.

Voilà ce à quoi l'on assiste actuellement en Grande-Bretagne. Avec un marché très concurrentiel, ce sont les sociétés moyennes qui éprouvent le plus de difficultés. Les petites sociétés qui ont leurs propres « niches », qui sont efficaces dans leurs

T A B L E R O N D E

marchés, peuvent continuer. Enfin les grandes sociétés qui, dans le passé, ont bien géré leurs affaires et possèdent le capital pouvant se réorganiser.

Il reste qu'il y a de grandes sociétés qui manquent d'efficacité. Dans tout secteur d'activité, et sûrement dans notre secteur de services, et de services financiers, c'est la qualité des produits et la qualité des services à la clientèle qui comptent. Et je connais de nombreux marchés où l'on pense que ce sont les grandes sociétés qui sont les moins efficaces aux yeux de la clientèle, et, au contraire, les petites sociétés qui sont beaucoup plus rapides à s'adapter aux besoins du client.

Une dernière remarque : je pense qu'il faut distinguer entre les différents marchés. Si vous avez des marchés très fermés comme le Japon, j'allais dire aussi l'Allemagne, où il n'y a pas beaucoup de concurrence, les marges sont importantes. Et là, l'avantage est pour les géants.

Dans un marché très concurrentiel comme les États-Unis, les grandes sociétés ont eu des pertes extraordinaires ; elles ont beaucoup souffert. Et même quelques grandes sociétés ne disposent pas du capital suffisant pour s'adapter.

M. IZRAELEWICZ : Monsieur Peugeot, dans le domaine de la réassurance, cette question de l'effet de taille se pose-t-elle de la même manière ? Et quelles sont plus particulièrement les conséquences que vous pouvez attendre des mouvements de concentration parmi les sociétés d'assurance ?

M. Patrick PEUGEOT : Le problème pour nous se pose moins en termes de taille maximale ou optimale, mais surtout en termes de taille minimale.

En effet, nous sommes assez proches, dans le domaine de la réassurance, du schéma industriel dans la mesure où de plus en plus la réassurance évolue vers la couverture des très grands risques et de moins en moins vers ce qui était la tradition en matière de réassurance, c'est-à-dire le partage du sort avec l'assurance sous la forme proportionnelle. Par conséquent, c'est le marché qui nous dicte la situation : on ne présente pas d'affaire à un réassureur qui n'a pas un capital minimum d'autant.

Par exemple, nous savons qu'aux États-Unis, certaines affaires ne sont présentées qu'à ceux qui ont un capital d'au moins 100 millions de dollars pour ne parler que du minimum. Et quand il s'agit d'affaires en responsabilité civile, opérations qui peuvent être à la fois les plus dangereuses et les plus rentables, c'est une capacité de 500 millions de dollars qu'il faut réunir pour pouvoir concourir.

Je dirais qu'il y a une liaison étroite entre la rentabilité et la taille. Ce n'est donc pas un hasard si les plus gros sont les plus rentables. Mais il faut ajouter que, paradoxalement, depuis une dizaine d'années, le nombre de réassureurs n'a pas cessé de croître. Comment cela se fait-il ? En réalité, il s'agit d'une démographie un peu compliquée : il y a beaucoup de naissances mais aussi beaucoup de décès. On signale moins les décès que les naissances. En définitive, quand on examine les affaires qui comptent, c'est-à-dire celles qui dégagent une rentabilité convenable, les intervenants sont de moins en moins nombreux. Pour les affaires réellement importantes, c'est-à-dire celles nécessitant à la fois des capacités financières, des capacités techniques et un réseau mondial, il n'y a plus que 15 à 20 intervenants qui comptent. Près de 40 % sont Allemands ; en France, nous sommes un ou deux ; en Angleterre, il en reste un ; enfin aux États-Unis, il y en a trois ou quatre.

M. IZRAELEWICZ : Sur cette question de taille, le président Plescoff souhaitait intervenir.

M. PLESCOFF : Si on voulait résumer ce débat, on pourrait dire que *small is beautiful but big is wonderful*. Il est bien évident qu'une petite entreprise a une souplesse, une capacité d'adaptation à la clientèle, etc., et une qualité de personnel parce que l'on peut choisir. Cela fait que ces petites entreprises, dans l'assurance comme ailleurs, auront toujours du succès.

T A B L E R O N D E

Ce qui m'inquiète, c'est qu'il n'y a pas de naissance dans la profession de l'assurance. Une profession qui ne connaît pas d'entrées nouvelles, il n'y a pas de création de nouvelles compagnies d'assurance, est une profession qui peut connaître des risques pour l'avenir...

M. IZRAELEWICZ : Le Crédit Agricole a créé une compagnie d'assurance.

M. PLESCOFF : En réalité, c'est une grande entreprise qui a créé sa propre compagnie. Mais il n'y a pas en France ou en Europe de jeunes qui s'associent pour créer des compagnies d'assurance.

Ceci se passait du temps des Pereire. L'Union Phénix est née de là. Elle est devenue une énorme compagnie très dynamique. Mais où sont les Pereire d'aujourd'hui ?

Il y a quelques naissances dans les Mutuelles, assez peu d'ailleurs car il y a aussi une concentration, peut-être parce que c'est plus facile et qu'il n'y a pas besoin de capitaux.

Quant aux grandes entreprises, M. Peyrelevade a attiré l'attention sur le fait qu'il n'y a pas d'économie d'échelle. C'est assez vrai. Encore que les Mutuelles comme la MACIF, la MAAF nous ont à tous donné une leçon avec l'économie d'échelle qui résulte de la standardisation des contrats. Dans ce domaine-là, ils nous ont battus. Il faut le reconnaître.

La standardisation des contrats d'assurance a été un élément de la conquête du marché de l'automobile par les Mutuelles en France. Les Assureurs classiques, quant à eux, à cause de leurs réseaux, de la lourdeur du statut, etc., n'ont jamais réussi à s'adapter à la vitesse avec laquelle M. Vandier a réussi à lancer l'idée qu'il a eue, et qui était géniale, que la standardisation ferait des économies considérables d'échelle dans ce domaine.

Je crois que l'effet de taille est réel. C'est d'ailleurs pourquoi on assiste à des concentrations. Il y a une puissance que donne la taille. Et comme l'a dit M. Ferguson, ce sont les compagnies moyennes qui souffriront ; les petites gagneront comme les grandes.

M. IZRAELEWICZ : Je propose que l'on aborde maintenant la deuxième série des questions autour du thème « Atouts et faiblesses des systèmes d'assurance européens ».

Le premier thème à propos duquel les débats sont nombreux concerne les réseaux de distribution de l'assurance. On sait qu'en France, nous avons une multiplicité de modes de distribution de l'assurance, avec en particulier le système des agents généraux. Je crois que plusieurs d'entre vous étudient actuellement la réforme des relations que les compagnies entretiennent avec ces réseaux.

Je voudrais donc vous demander si, dans ce domaine, vous pensez que les compagnies françaises peuvent faire des économies importantes puisque le problème se pose dans ces termes. Mais avant de poser cette question aux Français, j'aimerais que les intervenants européens non-Français nous donnent d'abord leur avis sur le système de distribution français tel qu'ils le perçoivent.

Je demanderai d'abord à M. Ferguson s'il pense que l'ouverture européenne permettra aux courtiers anglais d'envahir le marché continental, et plus particulièrement le marché français.

M. Duncan FERGUSON : Il faut distinguer, comme l'a fait Claude Bébéar tout à l'heure, entre l'assurance des gros risques et l'assurance des particuliers. Dans l'assurance des gros risques la situation ne changera pas parce que les sociétés d'assurance ont toujours traité au niveau international et le rôle des courtiers est très important partout.

Par contre, on peut voir une bataille sur le terrain lorsque l'on parle du marché

T A B L E R O N D E

des particuliers. Je ne vous ennuierais pas avec la situation en Grande-Bretagne et ce problème de polarisation dû au *Financial Services Act* où l'on assiste à une modification extraordinaire du marché ; ce qui crée des problèmes considérables et amènera à la disparition de plusieurs sociétés d'assurance.

En effet, certaines compagnies ont traité avec un seul canal de distribution pendant des siècles ; ce canal de distribution est en train de fortement diminuer et ils ne sont pas tous capables de s'adapter à la nouvelle situation.

En France, vous avez toujours connu différents systèmes de distribution. Mais nous assisterons partout en Europe à une autre polarisation dans les systèmes de distribution ; celle de produits très simples qui peuvent être distribués par les Banques et, à l'opposé, la distribution par l'intermédiaire des conseillers financiers.

À mon avis, un conseiller financier est beaucoup mieux équipé pour répondre aux besoins de sa clientèle s'il est indépendant — courtier ou autre — qu'un agent exclusif d'une seule et unique société.

M. IZRAELEWICZ : Sur les réseaux de distribution, M. Albert souhaite intervenir.

M. ALBERT : Je voudrais revenir sur ce que M. Ferguson a dit tout à l'heure. On a parfois l'impression en France qu'un cliché prévaut selon lequel l'Agent Général est une forme de distribution qui appartient au passé. Je ne suis pas sûr que les choses soient aussi simples que cela. A cet égard, il vaut la peine de réfléchir à l'exemple récent de la Grande-Bretagne. En Grande-Bretagne — pays de courtage par excellence — le *Financial Services Act* a eu pour objet de mieux défendre le consommateur en matière d'assurance-vie et qui oblige les distributions à afficher clairement leur position, soit comme courtier indépendant — auquel cas ils doivent justifier du conseil qu'ils donnent — soit comme agent général lié d'une compagnie d'assurance. Or, il se trouve que en réalité, ce texte a eu pour effet de réduire le nombre des courtiers et d'augmenter celui des agents liés à une compagnie.

M. FERGUSON : Le *Financial Services Act* qui est né d'une très bonne idée de mieux protéger le consommateur a eu dans les faits un effet exactement inverse. Cela a beaucoup augmenté les frais de distribution parce que l'application de cet acte a donné une préférence aux agents qui acceptent l'exclusivité. Et forcément, de nombreux indépendants ont donc choisi de lâcher leur indépendance pour accepter les avantages financiers considérables de l'exclusivité.

On parle de l'Europe et je ne cherche pas à vous vendre le système du *Financial Services Act* britannique. Au contraire. On dit en Angleterre que le cauchemar européen sera un système de contrôle des sociétés d'assurance allemandes et un contrôle de distribution britannique du *Financial Services Act* !

M. ALBERT : Il est tout de même rassurant de constater que nous passons à travers les mailles du filet !

M. PEYRELEVADE : Je rejoins totalement Michel Albert parce que je crois que c'est un sujet très important. Je ne pense pas qu'il y ait un quelconque réseau de distribution en matière d'assurance qui soit condamné à la régression ou à la disparition. Je reste persuadé comme lui qu'en particulier le réseau des agents généraux, si nous parvenons à lui donner les moyens économiques de résister à la concurrence d'autres modes de distribution a devant lui un avenir tout à fait favorable.

M. IZRAELEWICZ : Cela signifie une réforme du statut en France...

M. PEYRELEVADE : Je parle de moyens économiques. Je voudrais généraliser si vous permettez. Les esprits rationnels ont souvent tendance à se dire qu'il y a un canal de distribution qui doit l'emporter sur tous les autres ; que la distribution de l'assurance demain sera donc de tel type. Personnellement, je ne le crois pas du tout.

T A B L E R O N D E

Je crois que si vous prenez un grand groupe de fabrication de Vins & Spiritueux par exemple qui distribue chez le petit épicier du coin, il distribue aussi dans les grandes surfaces et chez Fauchon. Il ne distribue pas exactement les mêmes produits dans les trois canaux mais il distribue partout.

Nous avons — en tout cas les grandes sociétés qui bénéficient de l'effet de taille, réel ou supposé — un double défi à relever. À savoir, non pas réduire le nombre de canaux de distribution — c'est peut-être la seule originalité de ce que je dirai — mais les augmenter. Car si nous voulons regagner des parts de marché par rapport à certains de nos concurrents, nous devons augmenter le nombre de nos canaux de distribution. Il faut donc, premièrement, arriver à les faire vivre entre eux de manière non conflictuelle. Bien entendu ceci n'est pas toujours simple mais je dirai que les compagnies qui réussiront seront celles qui parviendront à ce petit exploit ; deuxièmement, parvenir à adapter, à chaque canal de distribution supplémentaire que nous mettons en place, plus les anciens qu'il faut certainement rénover, la gamme de produits convenables compte tenu du mode de distribution.

Nous ne sommes pas en régression. J'ajoute que si l'on examine les effectifs, je suis persuadé que globalement en France, ceux de la distribution de l'assurance sont actuellement en train d'augmenter...

M. IZRAELEWICZ : Vous voulez dire agents généraux, salariés...

M. PEYRELEVADE : Tout compris, agents généraux, salariés vendeurs d'assurance dans les Banques, salariés des Mutuelles, conseillers financiers, etc. Globalement, la force de distribution est en train d'augmenter...

M. IZRAELEWICZ : La parole est à M. Padoa.

M. PADOA : Bien des choses ont déjà été dites sur ce sujet. Je n'ajouterai donc qu'un seul élément. Je crois également que l'avenir est à la diversité, à un éclatement des canaux de distribution. Le fait est très discuté dans mon pays où les agents et les courtiers voudraient conserver un certain monopole, mais ce n'est pas tenable.

Il est évident qu'en Italie comme ailleurs, on distribuera à travers différents canaux. Ce qui va se passer, à mon avis, c'est que les canaux traditionnels devront se professionnaliser ; les agents devront être meilleurs, ils devront connaître leur affaire. S'ils étaient mieux préparés, s'ils connaissaient mieux leur métier, les tarifs et les possibilités de leur compagnie, ils vendraient beaucoup plus.

Il y a donc là un besoin de formation nécessaire pour les agents, et peut-être aussi pour certains courtiers, qui sera à mon avis un effet bénéfique de l'ouverture à laquelle nous allons assister.

Je crois donc que les agents devront se perfectionner. Ils ont eu la vie relativement facile jusqu'ici — je ne sais pas s'il y en a ici — mais elle deviendra plus difficile, ce qui les obligera à mieux connaître leur métier et ce qui sera bénéfique à l'Assurance.

M. IZRAELEWICZ : Sur cette question des réseaux de distribution, j'aimerais vous poser une autre question. Dans l'industrie, de plus en plus souvent, les grands industriels disent que leur stratégie n'est pas européenne mais mondiale. Dans l'assurance, Monsieur Bébéar, vous avez fait part de votre intérêt pour les États-Unis. Cela traduit-il cette idée commune à certains industriels qu'il faut avoir une stratégie mondiale et non pas européenne aujourd'hui ?

M. BÉBÉAR : Je crois qu'il faut avoir une stratégie mondiale mais je ne pense pas qu'il faille le faire par similitude avec les industriels.

Sur ce qui a été dit tout à l'heure sur les problèmes d'effet de taille, si je reste persuadé que la taille est très importante parce qu'elle permet de grignoter des petits points par-ci, par-là, je suis aussi d'accord avec Jean Peyrelevede sur le fait que l'on

T A B L E R O N D E

n'a pas, comme dans un métier industriel, des synergies fantastiques et instantanées.

Lorsque mon ami Jean-René Fourtou achète une activité à RTZ, immédiatement dans le monde, il ferme deux ou trois usines, et il obtient une synergie immédiate.

Il n'est donc pas évident que l'on aie intérêt à avoir une activité internationale. Et pourtant, je suis convaincu qu'il faut l'avoir. Pourquoi ?

Pour plusieurs raisons. On a parlé tout à l'heure, un peu par ma faute, uniquement des risques des particuliers. Il est évident que lorsque l'on aborde le reste de l'activité des risques internationaux, et quand on voit qu'il y a de plus en plus de grands groupes internationaux, on se dit qu'il faut quand même avoir soi-même avoir une vision internationale des choses pour pouvoir suivre, voire même comprendre nos assurés.

Deuxièmement, dans le domaine financier, il est assez évident aussi qu'une certaine vision internationale des choses est bonne.

Troisièmement, il est évident que quand on est lié à une seule monnaie, à une seule économie, si cette monnaie ou cette économie « tousse », le risque est plus grand pour soi-même d'attraper la grippe. Il vaut peut-être donc mieux répartir ses risques — que ce soit les risques d'assurance et ce que l'on fait par la réassurance ou les risques économiques — en étant présent sur plusieurs marchés.

Dans le domaine des hommes et des techniques, l'internationalisation peut apporter des changements radicaux. Lorsque l'on travaille dans une société réellement internationale, c'est-à-dire une société dans laquelle les dirigeants eux-mêmes sont internationaux — et non pas une société qui aurait des « colonies » à l'étranger — on assiste à un changement de la mentalité et à une meilleure efficacité des hommes. Car on raisonne différemment quand on est international ou strictement hexagonal. C'est un élément qui me paraît important.

Deuxième élément : on ne profite pas des expériences d'autres pays de la même façon quand on les expérimente dans une de ses sociétés ou quand on effectue un voyage de quelque 8 ou 15 jours à l'étranger.

Là aussi, je parle d'expérience car je me suis rendu compte qu'en ayant des sociétés dans plusieurs pays, on peut faire de la *cross fertilization* beaucoup plus qu'en se contentant de quelques voyages. Voilà plusieurs éléments qui me poussent à l'internationalisation.

D'autre part, un autre élément me paraît fondamental. Et Jean Peyrelevade a parlé aussi d'« entraînement du marché ». Dans mon marché, de plus en plus d'étrangers interviennent et il y en aura de plus en plus puisque Allianz a la prétention d'intervenir si on ne réussit pas à la bloquer, et je ne vois pas pourquoi on la bloquerait d'ailleurs. Il y a des Japonais dans tous les coins qui observent et qui ont vraiment l'intention de venir ; il y a aussi quelques Américains qui se disent que quelque chose d'autre que les États-Unis existe.

Si tous ces intervenants viennent sur notre marché, ils vont le transformer. Et si donc, on a soi-même un esprit international, on sera mieux à même d'évoluer, même dans notre propre marché.

M. IZRALEWICZ : M. Padoa, vous Generali, vous avez une stratégie plutôt mondiale qu'européenne !

M. PADOA : Tout le monde ne doit pas nécessairement devenir international ou intercontinental. On peut imaginer qu'il y ait des groupes et des sociétés qui ont une vocation internationale, qui ont l'habitude, la connaissance, la capacité de former des hommes, la modestie qu'il faut pour se rendre à l'étranger sans prétendre apporter la vérité, en s'adaptant aux nécessités locales, et d'autres qui n'ont pas cette vocation. Ces autres sociétés pourront très bien prospérer dans leur marché.

T A B L E R O N D E

Puisque vous m'avez donné la parole, je vous rapporterai l'expérience d'un groupe éminemment international mais qui est surtout national dans chacun des pays dans lesquels il opère. Je me souviens toujours d'une expérience que j'ai faite alors que je représentais mon pays dans les assises du Marché Commun. On discutait des questions d'assurance et j'étais très embarrassé parce que je me demandais si je devais soutenir le point de vue de l'Italie en tant qu'assureur italien ou plutôt le point de vue français parce que je suis aussi assureur français. En Allemagne, je suis assureur allemand. Finalement, j'ai décidé de représenter le point de vue de l'assurance en soi. J'oublie l'Italie, la France, l'Allemagne et j'envisage l'Assurance en tant que telle. Et dans le groupe auquel j'appartiens, je crois qu'aucun Italien sauf les PDG ne travaille dans les compagnies du groupe en France, pas un seul Italien dans les compagnies allemandes du groupe, pas plus qu'un seul Italien ne travaille dans les compagnies autrichiennes du groupe, etc.

Mais dans ces compagnies, il y a des gens de deuxième, voire de troisième génération appartenant à la nationalité de Generali. Voilà donc un groupe réellement international.

Quand nous avons célébré notre 150^e anniversaire, les directeurs des différents pays avaient chacun la parole pour 3 minutes. L'un d'entre eux a simplement dit : « Je suis un citoyen de Generali avec un passeport hollandais. » Et c'est cela qu'il faut faire.

M. IZRAELEWICZ : Monsieur Padoa, je voudrais vous poser une question en relation avec ce qu'a dit le Président Plescoff en introduction. Generali a-t-elle une stratégie très précise et offensive sur l'Europe de l'Est et en particulier sur la Hongrie ?

M. PADOA : Nous avons déjà eu l'occasion de stipuler un accord avec l'assurance hongroise, pays dans lequel quelques-uns savent que nous étions très puissants dans le domaine de l'assurance. Ceci étant dit, nous serons présents, avec 40 %, dans une nouvelle société où l'État hongrois détiendra 60 %.

La même chose va se préparer en Tchécoslovaquie et peut-être même en URSS. Nous avons tous un *know how* que tous ces pays n'ont pas.

M. IZRAELEWICZ : Pensez-vous que les Japonais et les Américains deviendront réellement des acteurs du jeu européen dans le domaine de l'assurance, que ce soit pour les particuliers ou pour les entreprises ? M. Peyrelevade.

M. PEYRELEVADE : Je ne peux pas répondre pour les Japonais. Par contre je peux dire que je connais des Américains qui ont plus que des tentations, qui ont des projets.

M. BÉBÉAR : Pour les Japonais, il suffit de regarder. Nombreux sont ceux qui sont en train de prospecter à l'heure actuelle, qui ont des points d'observation. En particulier, il y en a un qui a son point d'observation à la Generali, à la Concorde en France et qui a bien l'intention de faire des choses en Europe. Et si vous posez la question à M. Jolivet, le Directeur des Assurances, il vous répondra qu'il a régulièrement des visites de Japonais qui ont vraiment l'intention de faire des choses en Europe.

M. PLESCOFF : Je crois que les Japonais et les Américains ont raison. Ils vont dans le sens qu'indiquait M. Bébéar. Une grande compagnie doit être internationale. Pourquoi ? Parce que l'assurance est basée sur la division des risques.

Il faut avoir des risques étrangers pour contrebalancer les risques nationaux. Par conséquent, si vous êtes petit, vous pouvez être régional, mais si vous êtes grand, vous devez être international.

Une deuxième raison que M. Bébéar n'a pas donnée, et les réassureurs le savent, c'est le fait que l'assurance, le produit, le service, ont une rentabilité

T A B L E R O N D E

prodigieusement différente d'un pays à l'autre, en fonction des réglementations ou des marchés. Les différences de rentabilité sont formidables.

Par conséquent, on pourrait fort bien imaginer une compagnie américaine assez intelligente pour décider de réduire sa part de marché en Californie — pour la laisser à ceux qui savent moins bien faire ou mieux faire — et de s'implanter par exemple en Belgique ou en Italie, où la rentabilité, en ce moment, est beaucoup plus forte.

Par conséquent, il serait assez logique, si vous avez une grande compagnie, que vous essayiez de tirer parti intelligemment, de l'évolution des marchés. On peut donc avoir des connaissances et faire grandir les parts de marché là où c'est le plus raisonnable, c'est-à-dire pas seulement là où l'on trouve l'occasion d'acquérir une compagnie, mais aussi peut-être là où l'on installe un segment de sa compagnie. Plutôt que d'acheter une compagnie nationale, on peut le faire en installant une « branche », dans le jargon du métier.

L'internationalisation est donc fatale. Les Japonais et les Américains ayant le même raisonnement que vous-mêmes, Messieurs les Présidents des grandes compagnies, essaieront de s'installer ici et, par conséquent, vous serez obligés d'essayer de vous installer au Japon.

Dès maintenant, prenez des étudiants dans les universités qui apprennent le japonais, qui parlent américain convenablement, qui savent le polonais, le russe, les langues slaves. Pour moi, le plus grand marché est l'Europe de l'Est. Je crois que les Generali l'ont compris. Ils sont peut-être les seuls dans ce cas.

M. IZRALEWICZ : Vous voulez parler d'un cartel ?

M. PLESCOFF : Non, une assistance complète et mutuelle.

M. PEUGEOT : Je voudrais ajouter une observation sur le problème japonais qui me paraît bien illustrer l'influence croissante des Japonais sur le marché de l'Assurance.

Vous savez que les Japonais sont non seulement très forts en matière industrielle, mais aussi et surtout de plus en plus des investisseurs internationaux. Et je constate qu'ils ont un esprit de suite. Compte tenu de l'intégration des grands groupes, on les voit présents sur la couverture des risques qu'ils financent où dans lesquels leurs sociétés de construction sont impliquées, ou bien encore des risques liés à leurs opérations purement commerciales.

L'implantation au Japon que recommande M. Plescoff est bien la ligne que nous avons suivie depuis plusieurs années et nous constatons aujourd'hui que, grâce à notre implantation japonaise, nous souscrivons des affaires dans le monde entier. En fait, c'est au travers des compagnies d'assurance japonaises que nous avons des risques qu'ils financent ou auxquels ils participent. C'est d'autant plus vrai qu'ils financent de préférence les très grands risques.

M. IZRALEWICZ : La parole est à M. Mancilla-García.

M. MANCILLA-GARCIA : Je me demande pour l'expansion internationale si nous pensons de façon différente. Si l'expansion, se fera au sein des 12 pays de la Communauté ou hors de la Communauté. Au sein de la Communauté européenne, il me semble que nous pourrions envisager, pour l'avenir, une activité régionale. Et il y aura des réseaux pour opérer en France ou en Espagne comme il y a aujourd'hui des compagnies qui opèrent à Bordeaux ou ailleurs.

Cela étant dit, il me semble que les compagnies d'assurance doivent réagir selon l'évolution de l'économie internationale. Parallèlement à l'internationalisation croissante de l'économie, nous constatons que les grandes compagnies multinationales exigent une couverture également multinationale. Dans ce cadre, il faut leur offrir un service *in situ* ; ce qui exige une réaction des compagnies d'assurance.

T A B L E R O N D E

Aussi, il me semble que, étant donné l'internationalisation des *brokers*, c'est-à-dire les courtiers dans le monde, le contrôle de certaines affaires à hauts risques traitées par ces mêmes *brokers* sur base de la liberté de prestations de service se révèle très difficile.

M. PEYRELEVADE : Je voudrais ajouter un bémol. Je suis absolument convaincu que les grandes compagnies d'assurance doivent être internationales, je suis tout à fait d'accord avec M. Plescoff sur ce point. Simplement, j'ai vécu l'internationalisation de la Banque et je suis absolument certain que la condition du succès d'une stratégie internationale, est qu'il faut d'abord être très fort sur son marché national.

M. FERGUSON : Il me semble que trois facteurs jouent sur cette question d'internationalisation.

Il y a d'abord les niveaux de rentabilité dans les différents marchés. Et maintenant que plusieurs marchés changent beaucoup, il s'agit d'une motivation. Si vous n'êtes pas satisfaits du taux de rendement dans votre propre marché, vous cherchez ailleurs.

Le capital est le deuxième facteur. Généralement les Américains ne disposent pas de capital pour internationaliser leurs affaires. Par conséquent les Japonais l'ont. Le marché japonais est plus important, en chiffre d'affaires de l'assurance-vie, que le marché américain. Un tiers du marché mondial est concentré au Japon !

Le troisième facteur est la perspective dans la durée. Si vous êtes Japonais, vous ne cherchez pas le contrôle d'un marché dans 5 ou 10 ans mais à plus long terme. Et comme l'ont dit d'autres intervenants, ils sont là pour regarder, analyser, étudier. Le jour où ils décident d'intervenir sur les marchés, ils disposent alors des fonds propres pour acquérir une grande part du marché.

Le dernier facteur est un élément technique. Je suis assureur-vie et non pas assureur non vie. Or, en non vie, il y a un avantage technique à être international, c'est le problème du risque.

Par exemple, si vous êtes assureur californien, vous avez toujours le risque de tremblement de terre ; si vous êtes assureur antillais, vous aurez toujours le risque de cyclones. Si tous vos risques sont concentrés sur un seul et même continent, vous risquez encore davantage.

M. ALBERT : Deux remarques. Si l'on revient au cliché qui tend à prévaloir et selon lequel l'assurance est une industrie comme les autres allant vers une concentration et une internationalisation indéfinies. Je crois qu'il n'est pas mauvais d'observer que depuis une quinzaine d'années sur le marché français :

- 1) les compagnies étrangères qui s'y sont établies n'ont pas gagné de parts de marché ;
- 2) en ce qui concerne les risques industriels, elles ont même régressé ;
- 3) le nombre de compagnies qui jusqu'à présent pratiquent une politique active de croissance externe est assez limité.

Dans notre panel, seront présents quatre des principaux groupes en Europe, notamment Allianz et Generali. Mais je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de compagnies allemandes qui aient fait de la croissance externe à grande échelle dans la période récente, ni même de nombreuses compagnies italiennes. Ce sont plutôt des Suisses, suivis par des Hollandais, pas beaucoup d'Anglais ni de Français.

Enfin, je voudrais souligner que l'internationalisation entre l'assurance européenne d'une part et l'assurance américaine et japonaise d'autre part ne se fait pas dans une perspective à moyen terme de manière symétrique.

En effet, nous avons en Europe quelque chose de tout à fait particulier — la libre prestation de services — qui va s'établir prochainement, ce qui signifie qu'une

T A B L E R O N D E

compagnie d'un pays tiers n'est obligée de s'établir que dans un seul pays de la Communauté européenne pour pouvoir desservir tout le marché de la Communauté.

C'est cela la situation européenne ; elle est sans équivalent dans le monde. Aux États-Unis, il n'y a pas de libre prestation de service ni *a fortiori* de liberté d'établissement. Au Japon, par exemple, le nombre de compagnies d'assurance est physiquement limité par la réglementation.

Nous nous trouvons donc dans une situation de très forte dissymétrie au détriment de l'Europe. Cela me permet de penser que, même si dans la période récente, il n'y a pas eu beaucoup d'investissements, notamment américains, il y en aura davantage à l'avenir. Il est à prévoir qu'avec l'extraordinaire puissance et la haute rentabilité des compagnies japonaises qui sont vraiment traitées par leur pays comme des instruments de la puissance nationale, et avec la lenteur qui les caractérise, les Japonais arriveront chez nous en force.

M. VON DER BURG : Je voudrais juste faire quelques remarques. Tout d'abord il n'y a pas d'antithèse européenne ou internationale. Il faut être international pour toute une série de raisons.

Premièrement, les clients industriels demandent de plus en plus le fameux « umbrella », à savoir une police qui couvre les risques de la Colombie au Japon et de Singapour au Portugal.

Deuxièmement, si vous vous limitez à l'Europe, vous manquerez naturellement des grands marchés de la future croissance mondiale. Je pense ici au Tiers-Monde par exemple.

D'autre part, l'Europe de l'Est me paraît un point extrêmement important et j'aimerais souligner ce qu'a dit le Président Plescoff à ce sujet. J'aimerais d'ailleurs faire appel à tous ici présents pour donner à nos amis soviétiques ce dont ils ont un urgent besoin : le *management training*. Je me suis rendu à Moscou une dizaine de fois au cours de ces dix dernières années et ce qu'ils nous demandent, c'est de leur donner le *know how* au sens « managerial » du terme. Ce n'est pas tant la technique de l'assurance mais le management du marché qu'ils ne connaissent pas... Le dernier point que je souhaitais encore souligner concerne la « culture internationale d'entreprise » évoquée ici tout à l'heure.

143

Je me limiterai à dire que j'ai l'impression que certaines entreprises pensent encore qu'avec une culture provinciale, on peut gérer des marchés internationaux. Ce n'est certainement pas possible. Il faut un management polyglotte, de plus en plus mixte entre nationaux et internationaux. C'est un facteur auquel il faut vraiment réfléchir parce qu'on pense trop souvent à l'expansion et trop peu aux changements internes de la compagnie, qui sont très importants. En ce qui concerne Allianz, nous avons une centaine de non-Allemands au siège de Munich et j'estime que ce n'est pas suffisant.

M. IZRAELEWICZ : Je suggère que l'on aborde le dernier point concernant l'avenir des relations entre Banques et Assurances. Depuis quelques années, tant en France que dans le reste de l'Europe, on assiste à une sorte de « mirage » : le mariage entre la Banque et l'Assurance serait le nouveau Nirvana. La Banque et l'Assurance ont des complémentarités fortes au point de vue de la distribution, de produits, d'hommes, de moyens, etc. Quel est votre avis ?

M. BÉBÉAR : Sur le dernier sujet : mariage blanc ou mariage consommé Banque-Assurance, je dirai tout d'abord qu'il y a à l'évidence des synergies entre les deux.

Dans le domaine de la vente des produits d'épargne, cela me paraît évident. D'ailleurs, le client lui-même ne sait pas s'il achète un produit d'épargne d'assurance ou un produit d'épargne de banque. Si demain, on redéfinissait les frontières entre la

T A B L E R O N D E

Banque et l'Assurance dans le domaine de l'épargne, on ne les définirait pas forcément de la même façon qu'ils le sont aujourd'hui.

Dans le domaine de l'IARD, c'est un peu différent en ce sens qu'il peut y avoir là des conflits d'intérêt très forts. J'en veux pour preuve ce que me disait un banquier hollandais qui vend beaucoup d'assurance. Il m'a dit : « Vous savez, je fais beaucoup de démagogie sur le dos des compagnies d'assurance avec lesquelles je travaille. C'est-à-dire que je me conforte des clients bancaires par des opérations sur l'assurance. »

Cela étant, malgré cet inconvénient, je crois que l'on peut utiliser de façon intelligente un réseau bancaire pour faire de l'assurance. J'en veux pour preuve que je viens de passer un accord en Italie avec le réseau italien des Caisses d'Épargne avec lequel nous créons deux sociétés : une société d'assurance-vie et une société d'assurance IARD pour vendre avec leur réseau.

Pour mon cas particulier en France, et tout à l'heure Jean Peyrelevade vous parlera de l'expérience qu'il est en train de réaliser, je reste extrêmement prudent parce que j'ai 4 000 agents d'assurance et que je ne veux pas, en faisant quelque chose d'important avec un réseau bancaire, déstabiliser mon réseau actuel. Jean Peyrelevade disait fort bien tout à l'heure qu'il faut essayer d'avoir de plus en plus de réseaux. Je suis d'accord avec lui mais il y a des moments où il faut que les choses soient acceptées psychologiquement.

J'ai le sentiment que si je me lançais avec mon réseau comme le fait Jean Peyrelevade dans une alliance avec une grande Banque française, je risquerais d'avoir une révolution. Donc pour l'instant, je suis engagé, pour ma part, dans une refonte profonde de mon réseau d'agents, dans une modification radicale des méthodes de travail entre nous, des mentalités réciproques. Je pense que c'est assez pour un seul homme et suffisant pour une seule fois.

M. IZRAELEWICZ : Ce qui n'empêche que vous pouvez avoir une participation importante dans un groupe financier, comme Paribas...

M. BÉBÉAR : Oui, mais ce n'est pas pour vendre des assurances !

M. ALBERT : Si l'on examine les cinq principales compagnies d'assurance françaises, deux modèles de stratégie se dessinent. D'un côté, l'UAP et le GAN, qui font de la Banque-Assurance de manière différente d'ailleurs. Et de l'autre côté, le Groupe AXA, le groupe Victoire et les AGF qui sont plutôt dans l'assurance-assurance.

Bien entendu, il n'y a pas de bonne stratégie *a priori*. La meilleure dépend de nombreuses considérations. L'une de ces considérations à ne pas oublier en ce qui concerne les compagnies nationales d'assurance, c'est que seuls les mariages « homosexuels » sont autorisés ; il n'y a pas de mariage « hétérosexuel » possible.

Certes il peut y avoir différents accommodements de caractère hétérosexuel, mais pas de mariage à proprement parler ; ce qui limite les possibilités de choix, mais ce qui permet aussi de faire autre chose.

M. IZRAELEWICZ : En Espagne, le mariage est déjà consommé dans de nombreux cas. Pouvez-vous nous faire part des diverses expériences espagnoles en la matière, Monsieur Mancilla-Garcia ?

M. MANCILLA-GARCIA : Je crois que nous sommes le pays possédant la plus longue expérience de la concurrence, c'est-à-dire l'éventail marital et de coopération, c'est-à-dire de mariage consommé. Cela vaut la peine de rappeler l'irruption brutale dans le domaine de l'assurance de cent Caisses d'Épargne de Catalogne. Pour des raisons politiques, elles ont obtenu du gouvernement espagnol l'autorisation d'opérer dans le domaine de l'assurance et dans celui de l'épargne. C'est-à-dire avoir des activités différentes pour une même personne morale.

T A B L E R O N D E

Évidemment, l'UNESPA, l'association espagnole, a réagi. Nous avons engagé un procès contre le gouvernement espagnol et nous avons aussi informé, d'abord la Direction Générale XV et le Secrétariat Général de la Communauté. Notre réaction est nette. La directive est précise : l'objet social doit être unique pour opérer dans l'assurance-vie. En conséquence, il était impossible pour une compagnie de crédit ou de dépôt de travailler en tant qu'assureur dans le domaine d'activité des assurances.

La Communauté européenne a réagi le 28 juin et le Commissaire Brittan a écrit au gouvernement espagnol pour tenter d'enrayer l'invasion des Caisses d'Épargne dans le domaine des assurances en Catalogne. Le gouvernement espagnol a accepté les directives de la Communauté.

Cela signifie tout d'abord qu'il faut établir une frontière entre banque et assurance, et surtout éviter des problèmes, non seulement au niveau espagnol mais aussi au niveau européen. En effet, une Caisse d'Épargne qui a reçu l'autorisation du gouvernement espagnol d'opérer dans le domaine de l'assurance pourra également opérer en France, en Italie dans la phase de la libéralisation des prestations de services.

Je pense donc que l'UNESPA, l'association espagnole, a rendu service à l'assurance en général et à l'assurance européenne et espagnole en particulier.

Nous connaissons aussi une forte concurrence en ce qui concerne les produits dans le domaine de l'homologation fiscale. C'est-à-dire que les Banques essaient d'obtenir soit un régime fiscal identique au nôtre, soit la diminution de nos privilèges fiscaux. L'Assurance a été quelquefois instrumentalisée avec les fameuses « primes » que vous connaissez.

Enfin, il y a la lutte pour le contrôle. Presque toutes les grandes compagnies sont la propriété des banques, mais au contraire, une seule compagnie — MAFRE — a créé une filiale banque.

Il y a donc beaucoup de problèmes pour le « mariage consommé ». Je citerai brièvement le succès de la prestation intégrale de service, c'est-à-dire de toute la stratégie financière pour satisfaire les investissements financiers des ménages et des compagnies, la complémentarité des canaux de commercialisation, ainsi que le processus de dérégulation bancaire et le processus de désintermédiation bancaire, produits qui font que la banque a un taux de croissance plus faible que l'assurance-vie. Cela signifie qu'il y a plus d'avenir pour l'assurance-vie que pour l'épargne par l'intermédiaire des institutions de crédits.

145

Par contre, les banques ont un nombre plus important de clients, une meilleure information sur eux, des contacts plus directs avec la clientèle.

Cela étant dit, il y a le choc des cultures, le choc des législations, le fait que la Banque peut vendre une assurance, tout en se demandant quel sera le service après-vente de l'assurance-vie. Mais en général, les agents d'assurance gardent un avantage aujourd'hui au détriment des banques en ce qui concerne l'intermédiation de la banque.

Mais il me semble que ce phénomène peut être réversible, notamment l'appel au circuit bancaire pour la vente de certains produits d'assurance-vie.

M. IZRALEWICZ : Monsieur Peyrelevade, sur le mariage entre l'UAP et la BNP, il s'agit pour l'instant d'un mariage blanc ?

M. PEYRELEVADE : Je trouve que l'expression n'est pas bonne. C'est un flirt et vous savez que ces périodes sont toujours extraordinairement agréables ! Il faut avoir une vision à long terme sur cette affaire. Et peu importe la forme de la relation aujourd'hui, que ce soit un flirt, des fiançailles, ou un mariage blanc. Ce qui est important, c'est la vie à long terme.

T A B L E R O N D E

Il y a là des analyses différentes entre nous et aussi entre banquiers. Il y a des gens, et j'en suis, qui pensent que les professions vont rester séparées parce qu'elles sont techniquement différentes mais que du point de vue du client — qu'il ne faudrait pas oublier dans tout cela — on va nécessairement vers une plus grande intégration des services financiers, y compris en assurances-dommages, qui lui seront offerts.

Il y a déjà des expériences. Nous menons nous-mêmes une expérience en Belgique, très positive. J'espère que nous ferons une autre expérience bientôt, sous forme de mariage mixte d'ailleurs, à travers les frontières. Une expérience raisonnable, pas très importante en volume mais assez significative quand même.

Le Crédit Mutuel distribue dans tout l'Est de la France depuis des années de l'assurance-dommage avec succès puisque toutes les compagnies d'assurance qui sont dans ce secteur savent que c'est le concurrent numéro 1, qui étend d'ailleurs son territoire.

Et dans la description que vous avez donnée tout à l'heure, vous avez oublié quelque chose qui montre qu'il n'y a pas que l'UAP ou la BNP qui soient convaincues de cela. Philippe Jaffré est dans la salle et je dois dire qu'en ce qui le concerne, il s'agit d'une expérience complètement endogamique qu'il est en train de faire. Car c'est Jupiter-Crédit Agricole en train de donner naissance à Minerve-compagnies d'assurance tous azimuts. Chacun sait que Jupiter aura un peu mal à la tête mais le bébé sera très beau. Et je pense qu'il a raison.

Cela part d'une même analyse de la réaction du client. En ce qui nous concerne, pour corriger votre adjectif, il ne s'agit pas du tout d'un mariage blanc.

J'ajouterai, pour répondre à la préoccupation de Claude Bébéar que pour des raisons dans lesquelles je ne souhaite pas entrer ce soir — en raison de l'heure mais aussi de notre *know-how* dans cette affaire — je suis absolument convaincu que c'est l'un des cas explicites où, si nous avons raison dans l'analyse et dans les réactions du client, notre réseau d'agents généraux en tirera un profit conséquent.

M. FERGUSON : J'aimerais d'abord souligner qu'il y a, me semble-t-il un malentendu : de nombreux produits vendus par les banques ne sont pas de véritables produits d'assurance mais des produits bancaires dans une enveloppe d'assurance pour des raisons fiscales.

Deuxième chose : le mariage idéal se fait entre la clientèle de la banque et une force d'intermédiaires professionnels conseillers financiers qui travaillent sur cette clientèle, force d'intermédiaires qui a plusieurs sociétés d'assurances.

Mais jusqu'à présent, je ne connais pas un seul mariage de ce type qui se soit bien fait. Il est clair qu'il n'entre pas dans l'intérêt des banquiers de donner leurs clientèles à des assureurs. La mentalité des banquiers restera toujours très différentes. Soyons clairs, les assureurs et les banquiers ne se comprennent jamais !

M. Jacques DELMAS-MARSALET : Je voudrais ajouter un mot dans le prolongement des deux dernières observations faites par Jean Peyrelevade et M. Ferguson. Je crois qu'il y a une raison très puissante aux mouvements de rapprochement banque-assurance : c'est le fait que le client demande actuellement de plus en plus un service global de conseil en placement, impliquant un diagnostic d'ensemble de sa situation personnelle, familiale, professionnelle, patrimoniale. En fonction de cela, il attend un conseil en placement sur une gamme de produits qui inclut nécessairement des produits bancaires, des produits financiers fabriqués à la fois par les banques et par les assurances, et des produits d'assurance pure. Pour cette raison, je crois que des centres de conseil se développeront.

Mais la vraie question — et là je rejoins un peu le propos de M. Ferguson — me paraît être la suivante : sous la pression des mouvements de consommateurs, n'assistera-t-on pas à une exigence croissante d'indépendance de ces conseillers

T A B L E R O N D E

financiers vis-à-vis des producteurs et donc à la fois par rapport aux banques et aux sociétés d'assurances ?

D'autre part ne verra-t-on pas apparaître un nouveau métier financier — qui existe d'ailleurs déjà aux États-Unis où la spécialisation des métiers est beaucoup plus poussée que chez nous, mais uniquement à l'intention des investisseurs institutionnels : l'« Investment Advisor », déjà à l'œuvre à une petite échelle en France — de conseillers financiers qui seront totalement indépendants et des banques et des compagnies d'assurances ?

M. IZRAELEWICZ : Je laisserai à M. Plescoff le soin de conclure.

M. PLESCOFF : Mesdames, Messieurs, après ce débat très intéressant, passionnant sur l'avenir de l'assurance, je cherchais à vous dire quelque chose qui prolonge la philosophie de ce que j'ai essayé d'avancer sur l'assurance et l'Europe où les régimes de l'Est se cassent, l'Europe agrandie de demain.

Cela me paraît en effet le phénomène le plus important pour la profession parce qu'elle est complètement liée à la société.

J'ai retrouvé un souvenir d'étudiant. Quand j'étais jeune, le Surréalisme était à la mode et André Breton avait écrit une ode à Charles Fourier. J'ai essayé de lire Charles Fourier, « socialiste utopique » né en France cinquante ans avant Karl Marx en Allemagne, idéaliste, inventant des mots, très difficile à lire, fou mais génial ! Cet homme disait qu'au capitalisme succéderait inévitablement le socialisme. Marx et bien d'autres ont dit la même chose. Cependant, il avait une autre idée que ces successeurs, car il disait qu'entre la fin du capitalisme et le début du socialisme, il s'écoulerait plusieurs siècles.

Et il a cherché à donner un nom à cette « Ère » — comme il la qualifiait — séparant le capitalisme du socialisme ; il a finalement trouvé : « l'Ère du garantisme ». Nous y sommes, Mesdames, Messieurs, pour toute l'Europe ! □

147

