

Réflexions sur le décloisonnement des Institutions financières

Jacques Labrecque

Volume 55, Number 3, 1987

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104579ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104579ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Labrecque, J. (1987). Réflexions sur le décloisonnement des Institutions financières. *Assurances*, 55(3), 322–329. <https://doi.org/10.7202/1104579ar>

Article abstract

The extent of deregulation and its implications are still difficult to predict. In the following article, Mr. Jacques Labrecque examines the situation from a property and casualty insurer's perspective and the opinions expressed are solely his own. The facts presented are of special interest to those who see deregulation as more than a passing phenomenon or a change happening.

Réflexions sur le décloisonnement des Institutions financières⁽¹⁾

par

M. Jacques Labrecque⁽²⁾

322 *The extent of deregulation and its implications are still difficult to predict. In the following article, Mr. Jacques Labrecque examines the situation from a property and casualty insurer's perspective and the opinions expressed are solely his own. The facts presented are of special interest to those who see deregulation as more than a passing phenomenon or a change happening.*



Le décloisonnement des institutions financières, voilà un sujet d'actualité qui intéresse particulièrement tous les administrateurs, dirigeants, cadres et professionnels qui oeuvrent au sein des compagnies d'assurance ou des autres types de sociétés financières.

Le 18 décembre dernier, le ministre d'État aux Finances du gouvernement fédéral, M. Thomas Hockin, rendait publiques les grandes orientations qui devraient guider sa démarche visant à établir la réglementation qui régira les opérations financières de demain au Canada.

Bien que plusieurs experts aient déjà commenté ce rapport et que M. Robert Parizeau vous en ait brillamment entretenu en février dernier, le sujet me paraît si important et se prête à tellement de spéculations que j'ai quand même choisi de vous en parler. En fait, l'occasion que vous m'offrez aujourd'hui est trop belle pour que je m'abstienne d'ajouter mon grain de sel.

Quand on parle d'institutions financières, on identifie habituellement quatre grands piliers :

- les banques ;

(1) Conférence prononcée le 8 avril 1987 devant les membres de la Société des Fellows.

(2) M. Labrecque est président de La Capitale, compagnie d'assurances générales.

- les compagnies d'assurances ;
- les fiducies ;
- les courtiers en valeurs mobilières.

Et comme le point commun à ces quatre grands piliers se retrouve au niveau de la recherche de l'épargne du consommateur, on doit comprendre qu'en termes de pilier, *assurance signifie assurance-vie*. En somme, dans le projet de décloisonnement des institutions financières, l'assurance générale semble n'être considérée que de façon accessoire et ressemble davantage à une colonnette qu'à un pilier.

Avant de vous présenter les principales orientations proposées par M. Hockin, permettez-moi de vous rappeler les objectifs qu'entend atteindre le ministre avec sa réforme :

323

- a) Il veut permettre un meilleur positionnement concurrentiel des institutions financières canadiennes à travers le monde ;
- b) Il espère favoriser le développement de nouveaux produits et services, qui soient à la fois originaux et concurrentiels ;
- c) Il souhaite offrir un choix plus vaste d'institutions financières aux épargnants et investisseurs canadiens ;
- d) Il vise à engendrer des institutions financières solides, mais contrôlées par une supervision efficace.

Pour atteindre ces objectifs fort louables, M. Hockin propose plusieurs changements, que je vous résume sous quatre grands titres :

1. Le premier grand changement favorise un élargissement des pouvoirs, tout en réservant certains domaines particuliers à chaque type d'institutions. M. Hockin entend assouplir la réglementation de façon à ce que toutes les institutions financières canadiennes puissent, entre autres, offrir des services de conseil en placement, de gestion de portefeuille et de prêt à la consommation.
2. Le deuxième grand changement concerne la propriété commune. Le gouvernement désire amender les règlements de façon à permettre la propriété commune de plusieurs institutions financières,

que ce soit via un *holding* ou par affiliation directe. On prévoit, cependant, certaines restrictions :

- Les grandes institutions (plus de \$750 millions en avoirs propres) ne seront pas autorisées à acquérir d'autres institutions, à moins qu'il ne s'agisse de courtiers en valeurs mobilières. Pour détenir une fiducie ou un assureur, elles devront donc procéder par la création de filiales ;
 - On établira des règles sévères, de façon à limiter la propriété et le contrôle des grandes institutions financières par des groupes commerciaux ;
 - À compter d'une certaine taille (\$750 millions de capitaux propres), les grandes institutions financières devront avoir au moins 35% de leurs actions avec droit de vote, transigées publiquement (inscrites en Bourse) et largement réparties dans le public.
- 324
3. Le troisième grand changement proposé par M. Hockin vise à permettre aux institutions financières d'établir des réseaux de distribution qui puissent offrir à leur clientèle les services d'une autre institution financière. La vente au détail d'assurance sera toutefois spécifiquement exclue des produits distribués par de tels réseaux.
 4. Enfin, le quatrième changement prévu consiste à apporter des améliorations à l'organisation et à la structure des organismes de surveillance, dans l'espoir de contrôler efficacement les opérations et d'empêcher tous conflits d'intérêts.

Il va sans dire que des changements aussi fondamentaux auront des conséquences importantes sur l'avenir des institutions financières canadiennes.

Sans prétendre d'aucune façon au statut de prophète, je me suis permis certaines réflexions sur les conséquences des changements qui se préparent.

Si l'on regarde d'abord le positionnement actuel des institutions financières canadiennes, on constate que certains conglomérats financiers importants ont commencé à se développer, au cours de la dernière décennie. Ils se composent généralement de compagnies d'assurance-vie et générale, de fiducies et, depuis plus récemment, de courtiers en valeurs mobilières.

Plusieurs institutions financières non bancaires et de tailles diverses ne font encore partie d'aucun regroupement, plusieurs d'entre elles ayant obtenu d'excellents résultats en limitant leurs activités à leur domaine de compétence.

Quant aux banques à charte canadienne, elles sont généralement absentes des autres domaines d'activités financières, mais reposent sur un réservoir de capitaux nettement supérieur à celui des autres types d'institutions.

Les dirigeants de toutes ces institutions, grandes ou petites, arrivent aujourd'hui à la croisée des chemins. Deux voies s'ouvrent à eux et leur choix dépendra tout autant de leur perception de l'avenir que de leur capacité financière. En fait, ceux qui ne l'ont déjà fait devront rapidement décider si leur institution formera ou rejoindra un groupe diversifié d'institutions financières ou si elle continuera à jouer la carte de la spécialisation.

325

Tous devront répondre à la même question : Quelle est la meilleure approche ?

La réponse n'est malheureusement pas évidente et peut ne pas être la même, pour chaque entreprise. Pour illustrer la complexité de la problématique, je vous indiquerai d'abord trois raisons majeures qui militent en faveur d'un regroupement, pour ensuite vous préciser certaines difficultés qui vont de pair.

1. On veut s'assurer la faveur et la fidélité du consommateur, en lui offrant tous les services financiers dont il peut avoir besoin.
2. On espère rentabiliser des systèmes de distribution souvent trop coûteux.
3. On croit pouvoir réaliser des économies d'échelle, au niveau des coûts d'exploitation et de gestion.

Malheureusement, la concrétisation de ces objectifs n'est pas aussi facile qu'on pourrait le penser.

D'abord, il n'est pas du tout clair que le consommateur de produits et services financiers soit intéressé à combler tous ses besoins à une même enseigne ou avec un même intermédiaire. C'est d'autant moins évident que le consommateur moyen n'accepte pas toujours facilement de modifier ses habitudes de consommation.

Ensuite, la mise en commun ou le partage de l'utilisation des intermédiaires n'est pas, non plus, chose facile :

- La quantité de produits et services différents crée un problème, au niveau de la formation et du perfectionnement des intermédiaires ; la qualité risque d'en souffrir.
- On doit aussi composer avec les goûts, les intérêts et les objectifs personnels de chacun des intermédiaires, face à une évolution qui risque d'être fort exigeante pour lui.
- Finalement, il faut parvenir à développer des approches de rémunération des intermédiaires qui soient équitables pour eux, tout en assurant chaque institution utilisatrice d'un volume d'affaires significatif.

326

Quant à la recherche d'économies d'échelle, au niveau des coûts d'exploitation ou de gestion, elle passe par une volonté ferme et commune des dirigeants des diverses institutions d'unir leurs destinées individuelles, en misant sur une synergie profitable à tous. Cette synergie s'avère souvent difficile à développer et un consensus entre dirigeants d'entreprises est souvent difficile à établir.

Somme toute, l'approche des supermarchés financiers permet d'espérer des gains importants, en termes de part de marché, mais comporte, en même temps, certains écueils majeurs qu'il faudra savoir éviter.

La capacité financière jouera aussi un rôle important dans le choix de stratégie qu'effectueront les dirigeants d'entreprises. En effet, ceux-ci ne pourront oublier certains principes de gestion qui les obligent, entre autres, à s'assurer d'une qualité d'actifs qui puisse soutenir adéquatement les engagements contractés par leur institution. Ils devront, de plus, composer avec une nouvelle règle que M. Hockin veut instaurer, dans le but d'empêcher ce qu'il appelle le cumul des capitaux. En fait, le ministre veut empêcher que les mêmes avoirs propres puissent servir d'appui au volume d'affaires de plusieurs institutions affiliées.

Ces contraintes obligeront plusieurs des tenants de conglomerats financiers à rechercher des capitaux additionnels pour réaliser leur ambition. Malheureusement, plusieurs réaliseront qu'il est difficile de réunir tous les capitaux nécessaires à leur projet, sans concé-

der à autrui le contrôle ou le développement futur de leur propre organisation.

Au chapitre des capitaux disponibles, les grandes banques canadiennes sont nettement avantagées et devraient se mettre en marche, aussitôt les nouvelles lois en vigueur. On les verra rapidement s'impliquer dans le courtage en valeurs mobilières et procéder à la création de nouveaux assureurs.

Inversement, certains grands conglomérats non bancaires, qui disposent de capitaux importants, seront rapidement attirés par les activités bancaires. Les institutions ou groupes de dimension moindre, qui opteront pour une présence élargie, devront procéder par fusion, acquisition, recherche de partenaires financiers et recours aux capitaux publics. Malheureusement, plusieurs seront rapidement restreints dans leur capacité d'expansion et se verront dans l'obligation de réajuster leur stratégie.

327

Évidemment, il est aujourd'hui très difficile d'identifier quels seront les gagnants et les perdants. Je me suis quand même permis de pousser plus loin mon raisonnement, en essayant d'anticiper certaines conséquences du décloisonnement sur l'industrie de l'assurance.

En prenant comme point de départ l'attitude actuelle des assureurs et en présumant du maintien de l'ensemble des orientations mises de l'avant par M. Hockin, je suis arrivé à la conclusion que les compagnies d'assurance-vie étaient en position nettement meilleure que les compagnies d'assurance I.A.R.D. Voici pourquoi.

Plusieurs assureurs font déjà partie de conglomérats financiers plus ou moins importants. Si les assureurs-vie sont souvent à la tête de tels conglomérats, on réalise que ce n'est pas souvent le cas, pour les assureurs I.A.R.D.

De plus, les restrictions imposées aux grandes banques par M. Hockin, visant à les empêcher d'acquérir des assureurs existants et à exclure l'assurance des produits distribués par les réseaux, risquent d'entraîner des conséquences fort différentes pour l'assurance-vie et l'assurance I.A.R.D.

Trois raisons soutiennent cette affirmation :

1. L'assurance-vie est en majorité distribuée par des représentants spécialisés qui sont difficiles et dispendieux à recruter, à former et

à conserver. À l'inverse, l'assurance générale est surtout vendue par des courtiers (environ 84% des affaires canadiennes), qui sont généralement libres d'orienter leur clientèle vers l'assureur de leur choix.

2. Alors que les contrats d'assurance-vie sont, le plus souvent, des contrats à moyen ou long terme qu'il est généralement non avantageux de remplacer, les contrats d'assurance I.A.R.D. sont renouvelables annuellement et peuvent aisément passer d'un assureur à l'autre, au moment du renouvellement.
- 328 3. L'assurance-vie a toujours été un produit qui se vend, c'est-à-dire qu'il faut aider le consommateur à réaliser son besoin. Inversement, l'assurance I.A.R.D. est un produit qui s'achète, c'est-à-dire que le client connaît son besoin et cherche de lui-même une protection. C'est d'ailleurs cette différence qui permet à certains assureurs I.A.R.D. de connaître du succès en opérant en direct, ce qui se voit très peu, en assurance-vie.

Ces différences fondamentales m'amènent à penser que tout nouveau venu, qui désire mettre sur pied une compagnie d'assurance-vie ayant une part importante de marché, devra y consacrer beaucoup de temps et de capitaux.

Par contre, un nouvel arrivant qui dispose d'importants capitaux pour mettre en marche une compagnie d'assurance I.A.R.D. peut réussir assez rapidement à s'approprier une part de marché significative, en utilisant les moyens à sa portée, à savoir :

- le recrutement de personnel chez les assureurs en place ;
- une politique de rémunération avantageuse pour les courtiers ou autres intermédiaires ;
- une tarification agressive ou, encore mieux, très agressive ;
- et l'utilisation maximale des outils de *mass marketing* que sont ses fichiers de clients, la publicité dans les médias, la sollicitation téléphonique et le courrier personnalisé.

En somme, il m'est difficile de donner tort à ceux qui pensent que le décloisonnement provoquera une violente guerre de prix, en assurance I.A.R.D. Si le gouvernement fédéral persiste à percevoir l'assurance comme une entité très homogène et à considérer l'A.C.C.A.P. comme un porte-parole représentatif de l'ensemble de

l'industrie, cette guerre des prix aura lieu ; elle sera longue et fera des victimes.

Il me paraît urgent que M. Hockin et ses hauts fonctionnaires considèrent la possibilité de traiter différemment l'assurance-vie et l'assurance I.A.R.D., dans le processus de décloisonnement des institutions financières, et qu'ils prêtent au B.A.C. une oreille aussi attentive que celle réservée à l'A.C.C.A.P.

En terminant, je vous avoue que, personnellement, je préférerais laisser aux banques le droit de se porter acquéreur de certaines compagnies d'assurance I.A.R.D., plutôt que de les voir recourir à des tarifs insuffisants pour tout simplement arracher aux assureurs en place une part de marché qu'elles sont probablement disposées à payer.

329

Bulletin de documentation

Nos lecteurs peuvent obtenir le « Bulletin mensuel des Assurances » préparé par le Centre de documentation de Sodarcam Inc., dirigé par Mlle Monique Dumont. Les buts de ce Bulletin sont de passer en revue la principale documentation d'assurance publiée dans différentes revues ou journaux, au cours du mois précédent et d'en faire un résumé succinct. Le coût annuel de l'abonnement est \$80.00 au Canada et \$75.00 U.S. à l'étranger.



« Assurances » publishes a "Monthly Bulletin of Insurance" which contains the full-length review of insurance documents. It may be obtained from the Documentation Centre of the Sodarcam Group, which Centre is managed par Miss Monique Dumont. The purpose of this review is to summarize the most pertinent articles collected over the preceeding month. This Bulletin may be ordered at a cost of \$80.00 per year for Canadian orders and \$75.00 U.S. for foreigh orders.