

L'Assurance en l'an 2000. Évolution ou métamorphose

Edward Gumbel

Volume 60, Number 2, 1992

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104891ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104891ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Gumbel, E. (1992). L'Assurance en l'an 2000. Évolution ou métamorphose. *Assurances*, 60(2), 171–186. <https://doi.org/10.7202/1104891ar>

Article abstract

Several years ago, Mr. Edward Gumbel, a distinguished British personality in the field of insurance and reinsurance, presented a detailed analysis of the English market at the Centre Européen de l'Assurance de Saint-Gall. We are pleased to publish this study which was recently revised by the author at the request of our French counterpart, *L'Assurance française*, to whom we are grateful for allowing us to reproduce this article.

L'Assurance en l'an 2000 Évolution ou métamorphose*

par

Edward Gumbel

Several years ago, Mr. Edward Gumbel, a distinguished British personality in the field of insurance and reinsurance, presented a detailed analysis of the English market at the Centre Européen de l'Assurance de Saint-Gall. We are pleased to publish this study which was recently revised by the author at the request of our French counterpart, L'Assurance française, to whom we are grateful for allowing us to reproduce this article.

171



Pour tenter d'imaginer la physionomie qu'aura l'industrie de l'assurance lorsque, dans une douzaine d'années, débutera le deuxième millénaire, il importe d'examiner les transformations récentes dont nous sommes témoins, d'en déterminer les forces motrices et de se demander comment ces forces sont susceptibles d'évoluer et de jouer dans des économies elles-mêmes en pleine mutation.

Toute activité économique est orientée vers l'expansion. Depuis des siècles et surtout depuis l'avènement du capitalisme moderne, croissance, accroissement du pouvoir économique et financier et tout ce qui les accompagne ont exercé une irrésistible attraction sur toute entreprise ; les hésitations et les doutes des prudents ou des timorés ne trouvent très souvent aucun écho.

Pour reprendre la terminologie adoptée par le professeur Carter de l'Université de Nottingham dans le mémoire qu'il

* Nous remercions l'auteur ainsi que l'éditeur de la revue *L'Assurance Française* pour leur aimable autorisation de reproduire cet article, publié dans le numéro 579 du 1 au 15 février 1989.

présenta en 1985 à l'Université des Sciences Économiques de Vienne, expansion et intégration peuvent prendre trois formes : horizontale, verticale et latérale.

Il y a **intégration horizontale** lorsque fusionnent des firmes dont les opérations s'étendent à des activités financières d'un genre et d'une forme comparables. Les exemples ne manquent pas dans notre secteur. Les dimensions actuelles des cinq assureurs toutes branches les plus importants du marché britannique - Royal, Commercial Union, Guardian Royal Exchange, Sun Alliance et General Accident - sont la résultante de fusions et de participations étalées sur les toutes dernières décennies. Il en est de même pour les firmes de courtage les plus importantes, la combinaison Willis Faber/Stewart Wrightson illustrant tout récemment les avantages et les inconvénients que cela peut représenter.

172

Pour rester dans ce contexte, ajoutons qu'il est intéressant de remarquer la domination exercée sur les grandes firmes de courtage anglaises à l'exception de celles qui viennent d'être mentionnées - par leurs partenaires des États-Unis. Il en est de même quant au contrôle qu'ils exercent sur le marché. Les douze plus importants d'entre eux produisent le deux tiers du volume d'affaires traité par Llyod's, et les trois premiers en importance représentent 90% de la production dans la branche « Aviation ».

Au fur et à mesure que l'Europe s'approche de l'horizon 1992, les concentrations horizontales tendent à se réaliser au travers des frontières européennes. La conscience que prennent les groupes les plus importants de la nécessité d'une présence dans la plupart sinon dans tous les territoires de la Communauté comme aussi dans les pays voisins telles que la Suisse constitue un nouveau stimulant pour les fusions et les intégrations. Ainsi, Allianz a acquis la Riunione Adriatica di Sicurta et Cornhill, le GAN Bishopsgate, l'UAP la Royale Belge, New Ireland et Interamerica de Grèce. Les Assicurazione Generali ont acheté l'Union Suisse et marquent leur désir d'accroître leur part dans le marché français. Depuis longtemps déjà les compagnies britanniques ont eu des filiales du même type : Commercial

Union a Delta Lloyd, Guardian Royal Exchange a Albingia, Sun Alliance Securitas et Deutsche Bremen. Dès 1989, Lloyd's s'établira en Allemagne Fédérale, parachevant ainsi virtuellement son entrée dans toute l'Europe. L'Espagne, avec sa surabondance de petites sociétés, deviendra une des zones les plus marquées pour les acquisitions ou les absorptions intercompagnies.

Pour ce qui est des courtiers aussi, de nouveaux liens européens sont à prévoir et il en sera de même dans les autres secteurs tertiaires financiers.

Il y a **intégration verticale** lorsque s'unissent des firmes qui opèrent à des niveaux différents dans un même secteur d'activités financières. Les liens les plus importants dans le domaine de l'assurance sont les suivants :

- Client et assureur au sein de captives,
- Client et courtier : auto-courtage,
- Assureur et réassureur,
- Assureur et courtier.

Ici encore, voici les exemples qui viennent tout de suite à l'esprit :

Il y a plusieurs centaines de **captives** dans les seules Bermudes. Elles ont subi les vicissitudes des procès intentés par le fisc américain et d'un certain nombre de malencontreuses incursions dans les affaires internationales hors-groupe. Les captives ont retrouvé un nouveau souffle lorsque il y a deux ou trois ans le marché international a réagi de façon excessive contre le coût effrayant des sinistres de responsabilité civile aux États-Unis.

Les captives subsisteront, sous une forme ou sous une autre de même qu'il y a cent cinquante ans, les armateurs utilisèrent leurs propres clubs lorsque le marché se montra trop pusillanime pour couvrir plus de 75% des responsabilités consécutives aux collisions.

Une étude de l'UNCTAD mit en évidence, en 1984, le fait que les captives ne sont pas forcément une aubaine pour les pays du tiers-monde où elles ont tendance à s'établir.

L'auto-courtage s'épanouit spécialement en Allemagne Fédérale mais ne joue pas un grand rôle en Grande-Bretagne, surtout à cause de Llyod's.

Assureurs et réassureurs britanniques sont presque parfaitement intégrés depuis que Mercantile and General devint la propriété de Prudential, Victory de Legal and General, Tariff de Phoenix (maintenant Sun Alliance) et British and European de Commercial Union. Échappent à ce phénomène des réassureurs professionnels étrangers parmi les plus importants, présents sur le marché de Londres — par exemple la Suisse Re, la Munich Re, Frankona, Cologne Re, SCOR, Unione Italiana, American Re et d'autres encore qu'ils puissent avoir des liens de cet ordre ailleurs qu'à Londres.

174

Qu'en est-il de l'intégration verticale pour le couple assureur-courtier ? L'évolution récente s'est dessinée dans des directions divergentes. On sait que les courtiers agréés au Llyod's doivent renoncer au rôle d'agents de gestion de syndicats. La loi ne les empêche pas d'exercer des fonctions d'agents souscripteurs pour les compagnies mais des critiques se sont faites entendre et une des firmes de courtage les plus importantes a abandonné ces deux formes d'activité à la fois. Mais d'autres courtiers continuent d'agir comme agents souscripteurs. L'un d'eux, d'importance d'ailleurs, fait état dans son compte-rendu de l'exercice 1987 de quatre filiales qui remplissent cette fonction de souscription et de pas moins de neuf compagnies d'assurance lui appartenant en totalité, aucune naturellement n'ayant ni une taille, ni sphère d'activité lui permettant d'être un concurrent sérieux pour les centaines d'importantes compagnies d'assurance de plusieurs pays pour lesquelles cette firme agit comme courtier de réassurance.

Une semblable ambiguïté a longtemps prévalu lorsqu'il s'est agi de savoir si l'indépendance, essentielle pour le courtier, était compatible avec le fait qu'une compagnie d'assurance lui

était associée plus qu'à titre purement symbolique. Dans le passé, la réponse était négative et le Comité du Llyod's avait mis son veto à l'acquisition de C.E. Heath par Excess Insurance Company. Mais, plus récemment, l'offre faite par Saint-Paul pour Minets fut autorisée, ce qui conduit à penser que cette vieille règle n'existe plus. Cela est d'ailleurs confirmé par la nouvelle réglementation relative aux courtiers agréés au Llyod's, publiée le 1^{er} août 1988 et qui pourrait en outre conduire à des développements inattendus et peut-être d'ailleurs peu souhaitables.

L'intégration latérale se réalise lorsqu'il y a combinaison d'entreprises qui mettent à la disposition de la clientèle des produits ou des services diversifiés. C'est la voie de l'institution à fins multiples, celle de l'ensemble de services financiers disponibles en un seul point de vente, le supermarché.

Étant donné l'importance de cette récente tendance et les larges discussions qu'elle a provoquées, il nous paraît utile de rechercher quelques-unes des raisons et des forces nouvelles qui ont amené des entreprises à dépasser leur rôle traditionnel.

Affinités et forces novatrices

Les rapports entre banques et assurances remontent à l'origine même de l'assurance. Le marchand d'un port de l'Italie du Nord du XIV^e siècle qui souhaitait se décharger de quelques-uns des risques que lui faisait courir son aventure maritime avait deux possibilités : ou bien rechercher un prêt dont le remboursement était lié à l'arrivée à bon port, ou bien payer une prime non récupérable mais permettant de présenter une réclamation pour perte ou dommage au bateau ou à la marchandise, véritable assurance au sens actuel du terme. Très probablement, ce marchand s'adressait à la même personne qui pouvait donc agir comme banquier ou assureur. Quatre cents ans plus tard, lorsque Lloyd's refusa d'accepter Nathan Rothschild comme membre, celui-ci et quatre autres banquiers : (Moses Montefiore, Francis Baring, John Irving et Samuel Guernsey)

crèèrent la Compagnie Alliance au conseil d'administration de laquelle ses successeurs sont encore présents.

Les relations entre banquiers et assureurs sont un fait établi en Suisse et leurs liens dans d'autres pays encore tels que l'Espagne et la Grèce illustrent ce phénomène international.

176

Toutefois, dans le passé, ces relations encore que fortes par leur origine et leur tradition, se caractérisaient souvent par une distance marquée et croissante, due aux différences des fonctions et des produits. Elles n'allaient pas jusqu'à des fusions ou intégrations en dépit d'intérêts croisés, d'identité de propriété ou de commune dépendance à une même holding.

Mais, surtout depuis les années 1970, différentes forces ont agi qui ont modifié la situation, telles que, pour ne citer que les principales : l'inflation, la gestion des risques, le nouvel environnement économique et la technologie informatisée.

Vers les supermarchés financiers

Quelques exemples pris dans le passé récent montreront jusqu'où sont déjà allés ceux qui fournissent des services financiers et aussi jusqu'où ils pourront continuer d'aller, sous l'impulsion des quatre forces qui viennent d'être énumérées afin de combiner ces services en une seule unité, emplacement matériel ou identité économique.

La forme la plus simple est l'extension d'une institution financière à des services autres que celui dans lequel elle est spécialisée. C'est ce qui se constate pour les sociétés anglaises d'assurance-vie qui offrent un large éventail de polices d'assurance et des contrats combinant l'assurance avec une variété extraordinaire de participations dans des fonds communs. Au Japon, la récente expansion de l'assurance non-vie s'explique notamment par l'inclusion d'un élément important d'épargne dans les polices habitation.

L'étape suivante est l'acquisition ou la création par une institution financière de compagnies offrant des services différents. C'est ainsi que dès le début du XIX^e siècle, les

compagnies d'assurance sont entrées dans le domaine de la réassurance et les compagnies Vie dans les affaires Non-vie sous des formes diverses et variées.

La République Fédérale Allemande offre un intéressant exemple de l'évolution résultant des affinités entre banquiers et assureurs. Une des banques privées du pays, parmi les plus anciennes et les mieux connues, se situait traditionnellement au centre d'un des plus grands groupes de compagnies d'assurance et de réassurances. L'une des compagnies d'assurance membres de ce conglomérat s'est sensiblement dégagée des liens existants pour acquérir une importante banque de dépôt dont le large réseau de succursales est destiné à la mise sur le marché et la gestion des assurances de masse et d'opérations bancaires. Compte tenu des règles strictes imposées par les autorités de Contrôle fédérales allemandes, cette compagnie d'assurance a dû, pour pouvoir procéder à cette acquisition, modifier ses structures et créer une holding non soumise au contrôle.

Aux États-Unis, les discussions restent vives sur le point de savoir si les banques peuvent étendre leurs activités à l'assurance et il est difficile de dire quelle sera la solution définitive. Le fait le plus récent est un vote du Sénat contre une telle extension mais c'est maintenant à la Chambre des représentants de se prononcer : il s'agit de savoir si les restrictions actuelles seront maintenues ou si au contraire la loi dite « Glass-Steagall Act » sera abrogée. Entre-temps, Citicorp — qui a découvert une faille dans la législation d'un des États — a acheté d'une part en 1984 la firme de courtage d'assurance Grindley Brands et d'autre part la British National Life en Grande Bretagne où les banques peuvent pratiquer l'assurance, qu'il s'agisse de souscription ou de courtage. C'est pour cette raison d'ailleurs que l'on voit tous les jours dans les quotidiens les annonces émanant de sociétés immobilières ou de banques invitant le public à s'adresser à elles pour leurs besoins d'assurance.

Toutes les grandes banques anglaises ont maintenant des filiales de courtage d'assurance et l'une d'elles, la Royal Bank of

Scotland a créé une compagnie d'assurance automobile bien gérée.

De même, rien n'empêche une compagnie d'assurance ou un courtier de posséder une banque, Standard Life possède un tiers du capital social de la Bank of Scotland qui à son tour a des liens avec une société immobilière, Alliance Building Society.

178

D'ailleurs, ce ne sont pas seulement les banques ou les sociétés immobilières qui pénètrent dans l'assurance. Les principales SICAV, comme par exemple Save and Prosper, M & G et d'autres encore ont créé des sociétés d'assurance-vie.

Si on laisse de côté les institutions financières, le meilleur exemple d'intégration est sans doute celui du couple Sears Roebuck et Allstate. Un cas plus récent est celui de British America Tobacco (BAT) qui, dans le cadre de ses diversifications hors du tabac, acheta Eagle Star et, en 1988, un groupe d'assurance américain, Farmers, qui d'ailleurs ne manifestait au début aucun enthousiasme pour une telle opération.

Si l'on en vient maintenant aux agents immobiliers, on considère que l'acquisition d'une maison, surtout de la première maison, fait de l'acheteur le futur client idéal pour la plupart sinon la totalité de ses besoins financiers et de ceux de ses héritiers. Aussi, banques, sociétés immobilières et assureurs sont-ils devenus propriétaires de la plupart des agences immobilières qui jusqu'à un passé récent étaient largement indépendantes.

Compte tenu du fait que la notion d'intermédiaire est inhérente à tout service financier, les courtiers d'assurance ont joué un rôle important dans le mouvement vers les concentrations et l'expansion. Non seulement, certains d'entre eux sont propriétaires de compagnies d'assurance et de firmes de conseils financiers et de gérance de patrimoines, mais encore ils ont étendu leurs activités au tourisme, à la location-vente, à la finance ainsi qu'à la gestion de domaines forestiers et ruraux. Ils

ont acheté des banques et sont propriétaires de fermes, de navires et de sociétés commerciales.

Toutefois, d'une façon générale ils ont eu tendance à rester dans des domaines connexes. Rien de comparable au réseau mis en place par le Japonais Saibatsu n'a été créé ni ne paraît probable en Grande-Bretagne.

Par ailleurs, la tendance à une globalisation des services financiers est particulièrement marquée à Londres non seulement parce que le caractère libéral de la législation anglaise fait que cette ville exerce une forte attraction, mais aussi parce que les nouveaux arrivants savent qu'ils seront fort bien accueillis, mieux sans doute que sur d'autres places, pour la bonne raison que pour Londres, leur présence constitue un élément essentiel de sa prééminence sur toutes les places financières, encore qu'en cette fin du vingtième siècle l'Angleterre en tant que pays ne fait plus la loi.

Enfin, les professionnels du droit et de l'expertise comptable ont tendance à ajouter à leurs opérations habituelles une large gamme d'activités de consultants et de gestionnaires. Ils jouent un rôle important dans la préparation, la mise au point, la régularisation et le suivi des contrats et autres arrangements intervenant entre producteurs et consommateurs de services financiers. S'agissant plus particulièrement des professions juridiques, le mouvement vers cette forme d'expansion est tout à fait récent, provoqué par la suppression du monopole des « *solicitors* » en matière de transactions portant sur les terrains. En outre les relations traditionnelles entre « *solicitors* » et avocats sont remises en question.

Droit et comptabilité font partie intégrante de la structure et de l'économie du centre financier qu'est Londres. Lorsque survient un différend, alors même qu'en apparence rien d'anglais n'y paraît impliqué, les parties contractables ont très souvent tendance à avoir recours à l'autorité judiciaire ou à des arbitres anglais afin d'aboutir à une solution équitable.

Limites à l'Intégration

L'exemple qui vient d'être donné des professionnels du droit et de l'expertise comptable met en évidence tout à la fois l'étendue et les limites de ce phénomène d'intégration.

On peut à juste titre considérer que les grandes firmes qui comptent un millier d'associés constituent en elles-mêmes de véritables « grandes surfaces » ou — pour illustrer notre propos, en prenant le cas des « solicitors » — l'on trouve sous le même toit des spécialistes dans des domaines aussi variés que le contentieux, les cessions de biens, les placements, la fiscalité, en fait dans tout ce qui touche le commerce et l'industrie dont l'exercice soulève une foule de problèmes de droit.

Toutefois, la répartition des tâches se fait en tenant compte des limites de la compétence professionnelle de chacun des associés. Les liens avec des firmes extérieures à la profession sont rares encore qu'une firme britannique d'expertise comptable (Moore & Roland) se soit rapprochée d'une maison de consultants spécialisés dans le domaine des pensions et retraites, Marr and Bradley. On peut de nos jours trouver, au sein d'un cabinet juridique ou d'experts comptables, des spécialistes en disciplines connexes.

D'une façon générale, la concentration et l'intégration des services financiers ont fait beaucoup de chemin, avec une tendance à l'internationalisation. Mais en dernière analyse, il n'y a ni unicité ni universalité dans ces phénomènes, qui, en outre, ne sont pas orientés dans la même direction.

Parmi les contraintes et les freins, il convient d'en mentionner quatre.

Tout d'abord des contraintes réglementaires. Des allusions y ont été déjà faites. La récente proposition mise en avant par l'avocat général d'un des états des USA dans lesquels l'industrie de l'assurance fait l'objet de poursuites pour violation de la législation antitrust vise à une séparation obligatoire entre activités d'assurance et de réassurances.

D'autres exemples peuvent se trouver ailleurs. C'est ainsi qu'au Brésil, l'assemblée constituante a décidé en mai 1988 d'interdire aux banques d'avoir des départements d'assurance et même de faire toute publicité qui aboutirait à donner le sentiment que les banques sont des supermarchés de services financiers.

Dans le même temps, en Italie, un comité créé par le ministre de l'industrie a décidé qu'il convenait d'encourager le processus d'intégration dans le domaine financier et d'autoriser les sociétés d'assurance à acquérir, sous le contrôle du ISVAP, des intérêts dans d'autres compagnies y compris les banques.

Il est vraisemblable que le statut de toute activité réglementée sera largement maintenu. S'agissant de la Communauté Européenne, il s'est écoulé 27 ans entre l'acceptation, en 1961, du Programme Général de Libéralisation et l'adoption, le 22 juin 1988, par le Conseil des ministres, de la directive relative à la libre prestation de services pour les affaires non-vie. Toutefois, cette directive ne s'appliquera qu'aux affaires transports et aux grands risques commerciaux et industriels alors que la liberté de prestation de services pour les assurances de grande consommation, domaine privilégié de la « grande surface » financière, est encore loin d'être effective.

Ce n'est guère avant 1989 au plus tôt que l'on peut espérer voir sortir la directive pour les affaires Vie. Compte tenu de cette expérience si proche de nous, il serait bien osé d'avancer une date pour la création et le fonctionnement d'un marché libre des opérations financières où une décision d'un des États de la Communauté autorisant spécifiquement une entreprise à pratiquer des activités soit bancaires, soit d'assurance, soit financières ou autres permettra à cette entreprise de combiner ces différentes catégories et aussi de les exercer dans l'ensemble de la Communauté. Ce ne sera certainement pas en 1992 encore que la mise en place d'un Marché commun européen affectera fortement la réglementation des opérations boursières et autres investissements pour lesquels un avant-projet a été rédigé par la Commission et discuté à Bruxelles le 30 juin 1988. À l'instar de la seconde directive sur les banques, cet avant-projet retient le

principe que dès lors qu'une entreprise a reçu l'agrément de l'autorité de contrôle de son pays, elle est libre d'opérer dans toute la Communauté.

En Grande-Bretagne, le Financial Services Act a mis en place plus de nouvelles barrières et de distinction qu'il en a supprimé d'anciennes. Ce qui signifie que si la récente proposition de directive est acceptée, la City ne continuera à être compétitive que si les autres États membres adoptent un régime restrictif analogue ou alors — ce qui paraît plus probable — que le Financial Services Act soit modifié pour être en harmonie avec les réglementations adoptées par les autres pays.

182

Une autre série de contraintes est de nature commerciale. Les importantes émissions de droits préférentiels de souscription auxquelles ont procédé les banques anglaises soulignent le fait que le secteur des services n'est pas surcapitalisé. Les mouvements de grande concentration auront à tenir compte d'un déséquilibre de nombres car non seulement en Grande Bretagne mais encore en France, en République Fédérale Allemande et ailleurs, un nombre restreint de banques de clearing se trouvent confrontées à des centaines d'assureurs.

Il convient de noter aussi que des établissements financiers offrant, chacun, des produits distincts se trouvent être des clients importants les uns des autres. Une attaque massive d'une grande banque voulant s'introduire dans l'assurance implique le risque de se mettre à dos quelques clients d'importance. Cela est aussi valable pour ce qui est des réassureurs qui veulent acheter des compagnie d'assurance directe.

Il y a aussi des contraintes tenant à la direction et à la gestion des entreprises que nouvelle forme d'intégration nécessite fusions et prises de contrôle. Depuis le début des années 1960, la mode était à la diversification non seulement d'ailleurs dans le secteur tertiaire mais dans l'ensemble des économies du monde occidental — le but recherché étant de contrebalancer une forte dépendance à l'égard d'une seule activité bien maîtrisée par l'achat de ce qui était recommandé, comme constituant des extensions fructueuses, par les banques

d'affaires, les experts comptables et les avocats. L'orientation la plus récente est la globalisation pour laquelle, s'agissant d'assurance ou d'autres activités financières, on peut avancer de solides arguments techniques et économiques.

Certaines fusions et prises de contrôle ont été de brillants succès, notamment dans le domaine de l'assurance, particulièrement lorsqu'elles ont eu pour effet de rapprocher des compagnies qui, pour une raison ou une autre étaient, à l'évidence, complémentaires. Mais fusions et prises de contrôle nécessitent grands efforts de la part des dirigeants au plus haut niveau. Bien souvent, l'argument de la synergie s'est révélé fallacieux. Ce n'est que rarement que ces opérations ont accru la valeur des actions de la société acquéreuse.

S'agissant précisément d'acquisitions portant sur des affaires de nature différente, une enquête du professeur M. Porter de l'université de Harvard a établi que sur un échantillon de 33 grandes sociétés, 75 de ces acquisitions se terminèrent par des ventes ultérieures ou des désinvestissements.

Pour l'Angleterre, on peut citer l'exemple de Tillings : cette société de transports urbains du Midland dut arrêter ses activités à la suite de la nationalisation du secteur des transports. En remploi des sommes reçues à titre d'indemnisation elle fit entre autres acquisitions, l'achat de la compagnie d'assurance Cornhill et devint un des premiers conglomérats. Trente-cinq ans après, la BTR de Lord Owen Green acheta Tillings mais estima que l'assurance n'avait pas de raison d'être dans son empire industriel. Il vendit Cornhill à Allianz où elle est bien à sa place.

Mais même lorsqu'il s'agit d'affaires connexes dans le secteur financier, l'acquisition d'autres firmes n'est pas toujours une réussite.

La grande maison de courtage de Londres qui s'était signalée comme le pionnier de la combinaison de services financiers a maintenant mis fin à ses activités de souscription pour des compagnies et des syndicats Lloyd's et a vendu la plupart de ses sociétés d'assurance, sa banque d'affaires, sa

société de crédit et ses navires. Une autre a renoncé à gérer domaines et forêts. Une troisième a transféré ses activités de voyage et tourisme à une autre société avec laquelle elle a marqué ses distances.

Dans le secteur bancaire, on a vu aussi apparaître des tendances centrifuges après la grande réforme de la Bourse des Valeurs de Londres. Les combinaisons réussies sont celles où une équipe de personnalités de grande qualité est restée intacte. La presse annonce quotidiennement des expansions consécutives à cette réforme qui sont affectées par des fermetures ou des congédiements. Ce qui a eu des répercussions sur des banques prestigieuses telles que Citicorp et, tout récemment, Morgan Grenfell.

184

On en vient à la quatrième, et à notre avis la plus importante contrainte, à savoir le facteur humain. En fait, on retrouve ce facteur dans le domaine des contraintes réglementaires et il est sous-jacent aux inerties et aux droits acquis qui contrarient les changements. Il affecte aussi les considérations commerciales. Banquiers et assureurs se retrouvent autour des mêmes tables de conseils d'administration respectifs et prendront le temps de la réflexion avant de se muer en concurrents.

Mais d'abord et surtout, les services financiers sont par nature même très personnalisés. Ils dépendent, bien plus que l'industrie, des relations humaines. Or, l'effort personnel, les capacités individuelles, l'étendue des pouvoirs de contrôle, la disponibilité des dirigeants ont leurs limites.

Il semble que ce soit rare qu'une compagnie, lorsqu'elle décide d'agir par voie d'intégration ou de concentration, prenne suffisamment en considération le trouble et les frustrations d'ambition de ses propres collaborateurs les plus brillants, sans parler de ceux des collaborateurs de la société dont elle prend possession.

Il faut tenir compte aussi de la réaction psychologique du marché dans lequel une institution financière exerce ses activités.

Lorsqu'au début de ce siècle Willis Faber et C.T. Bowring envisagèrent une fusion, ils en vinrent finalement à renoncer à ce projet largement parce qu'ils aboutirent à la conclusion que la puissance combinée des deux firmes les plus importantes auprès du Lloyd's ne serait pas bien accueillie par le marché. Ce genre de réactions est à prendre en considération encore de nos jours et se fait sentir dans la croissance continue d'unités de moindres dimensions ou de plus grande spécialisation.

L'avenir

Si l'on regarde l'avenir, il est concevable — et dans l'état des choses actuel probable — que le jeu des forces existantes d'intégration et de concentration se traduira par la présence d'un nombre limité de grandes institutions financières qui, à travers une structure d'unicité de capital social et de direction au plus haut niveau, couvriront de vastes territoires et combineront une grande diversité de services financiers. Ils tireront profit au maximum des économies d'échelle. Il y aura réduction du nombre des compagnies d'assurance et des autres institutions du secteur financier. Il se créera de nouvelles unités rompant les lignes de démarcation que nous connaissons.

Néanmoins, des firmes de toutes tailles continueront à exercer des activités distinctes sous les contraintes qui ont été mentionnées. La variété des institutions et des moyens financiers est énorme. La réussite économique dépend en dernière analyse de l'acheteur des produits de notre activité.

Reste la question de savoir combien de sociétés et d'individus seront vraiment heureux de confier au même supermarché financier la gestion de leurs intérêts dans des domaines aussi variés que les assurances, les impôts, l'épargne, les placements, les retraites et les dispositions testamentaires.

Une dernière réflexion pour conclure. Les compagnies véritablement les plus grandes, en passant de Marks & Spencer à Toyota, se sont développées grâce à la haute qualité de leurs performances dans le champ d'activités qu'elles connaissent le

mieux. Cette règle devrait s'appliquer sans doute aussi aux services financiers.