

BANCASSURANCE, UNE CONVERGENCE GAGNANTE POUR LES BANQUES

Bertrand Venard

Volume 65, Number 2, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1105143ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1105143ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Venard, B. (1997). BANCASSURANCE, UNE CONVERGENCE GAGNANTE POUR LES BANQUES. *Assurances*, 65(2), 157–173. <https://doi.org/10.7202/1105143ar>

Article abstract

The phenomenon of bank-assurance gained considerable weight in France in the 1980s. However, the development of this strategy has followed considerably different routes amongst French bankers and insurers. On the one side, bankers have been successful in having a spectacular entry on the French insurance market. On the other side, insurers have been unsuccessful in their attempt to penetrate the French banking market. The purpose of this article is to describe and explain the differences of success between these two contributors of the financial market.

BANCASSURANCE, UNE CONVERGENCE GAGNANTE POUR LES BANQUES

par Bertrand Venard

RÉSUMÉ

Le phénomène de bancassurance a pris une ampleur considérable en France dans les années 80. Mais le développement de cette stratégie a suivi des chemins assez différents chez les banquiers et les assureurs français. D'un côté, les banquiers ont réussi une percée spectaculaire sur le marché de l'assurance française. De l'autre, les assureurs ont échoué dans leur tentative de pénétration du marché bancaire. Le propos de l'article est de décrire et d'expliquer cette différence de succès entre ces deux intervenants du marché financier.

ABSTRACT

The phenomenon of bank-assurance gained considerable weight in France in the 1980s. However, the development of this strategy has followed considerably different routes amongst French bankers and insurers. On the one side, bankers have been successful in having a spectacular entry on the French insurance market. On the other side, insurers have been unsuccessful in their attempt to penetrate the French banking market. The purpose of this article is to describe and explain the differences of success between these two contributors of the financial market.

L'auteur :

Bertrand Venard est professeur de Gestion à l'ESSCA, École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers en France.

■ INTRODUCTION

Avec près de 40 % du marché global de l'assurance, les banques françaises ont la plus grande part de ce marché. Depuis 1993, les guichets ont acquis la majorité du marché de l'assurance Vie et Capitalisation (54 % en 1994). Par contre, la présence bancaire est encore faible sur le marché Dommages (4 % en 1994). L'activité Vie et Capitalisation ayant progressé beaucoup plus vite que l'activité Dommages durant les dix dernières années, on peut envisager que les guichets détiendront plus de 50 % de l'ensemble du marché de l'assurance dans un peu plus de dix ans.

Révéléateur de ce succès, des deux néologismes français créés pour désigner le rapprochement entre banque et assurance, seul le terme *bancassurance* s'est imposé véritablement, aussi bien en France qu'en Europe (le deuxième terme étant *assurfinance*).

Il existe des disparités de situations des différentes banques dans l'univers de l'assurance. Alors que le Crédit Agricole ou le Crédit Mutuel sont considérés comme des précurseurs, d'autres établissements ont des politiques plus attentistes, même si dans le cas de la Caisse d'Épargne, elles furent assez vite couronnées de succès (l'activité Assurance de l'Écureuil n'a vraiment démarré qu'à la fin des années 80). Malgré ces différences de positions concurrentielles, l'ensemble des grands intervenants bancaires est présent sur le marché de l'assurance.

Il est facile de constater les résultats de la convergence entre la banque et l'assurance. Par contre, il est moins évident d'expliquer le succès des banques françaises sur le marché de l'assurance, et à l'inverse le relatif échec des assureurs français sur le marché bancaire. Pour répondre à cette question principale, nous avons choisi d'utiliser le cadre d'analyse de la stratégie d'entreprises.

■ LA BANCASSURANCE : UNE STRATÉGIE D'INTÉGRATION OU DE DIVERSIFICATION ?

L'attitude active des banques en faveur de l'intégration

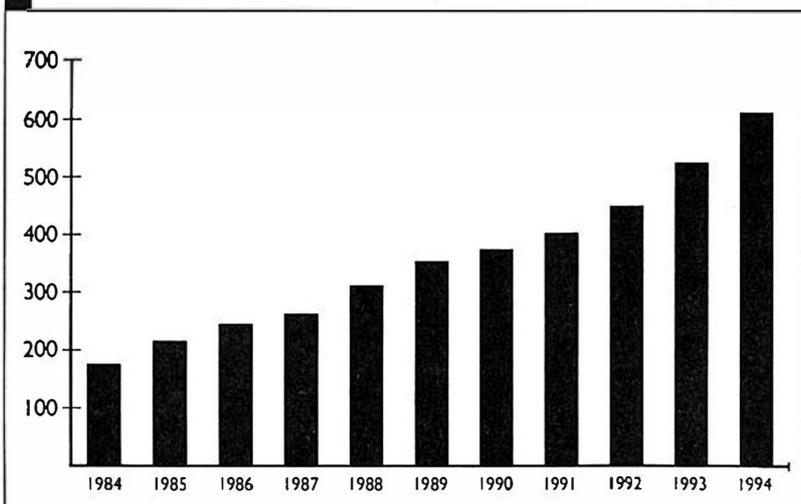
La vente d'assurance par les guichets est très ancienne. Il est commun de vendre une assurance avec un prêt. Pendant longtemps, les banques ont agi comme agent distributeur des compagnies d'assurances. L'intégration progressive des activités d'assurance a pris de l'ampleur avec l'explosion de l'assurance Vie dans les années 80, qui représente maintenant près de 60 % des 613 milliards de francs de chiffre d'affaires de l'assurance en France (voir tableau 1 et graphique 1).

TABLEAU I
STRUCTURE DES ENCAISSEMENTS DE L'ASSURANCE
FRANÇAISE EN 1994 (affaires directes)

Type de produits	% du total
Vie	58,8
Bons de Capitalisation	4,3
Dommages Corporels	7,9
Divers	2,2
Responsabilité civile	1,6
Automobile	13,4
Transports	1,7
Catastrophes naturelles	0,8
Dommages aux biens	8,8
Construction	0,5
Total	100

(Source: FFSA)

GRAPHIQUE I
ÉVOLUTION DU CA DE L'ASSURANCE FRANÇAISE
(Affaires directes Vie et Dommages en milliards de francs)



(Source: FFSA, 1995)

Deux évolutions ont, en effet, conditionné la concurrence bancaire pendant les années 80.

La première évolution est un certain ralentissement de la croissance du marché bancaire, découlant :

- d'une saturation de la demande (atteinte du taux limite de bancarisation avec près de trois comptes par habitant);
- d'une saturation de l'offre (banalisation des établissements suite à la dérégulation).

La deuxième évolution est un certain affaiblissement dans les gains de productivité. En effet, l'utilisation intensive des technologies de l'information a permis de gagner en productivité. De gros efforts ont été aussi déployés pour améliorer les procédures de gestion des banques. Ces gains se sont peu à peu essoufflés.

L'augmentation de la pression concurrentielle et la difficulté à trouver de nouveaux gisements de productivité en interne ont entraîné une baisse des marges pour les banques.

La stratégie qui vise à associer au sein d'un même établissement des activités bancaires et d'assurance auprès d'une clientèle commune est devenue une espèce de planche de salut. L'assurance Vie avait un côté très attirant par son potentiel de développement, les ressources qu'elle pouvait générer et l'affinité des produits. Le développement de cette nouvelle activité a parfois pris la forme d'une coopération avec une compagnie d'assurances. Mais dans la majorité des cas, cette collaboration a été provisoire. En effet, les banques ont vite intégré les savoir-faire nécessaires à un bon développement de leur activité d'assurance, que ce soit par la création de filiale d'assurance, de rachat, de prise de participation majoritaire,... Certaines banques ont alors créé des Directions des Assurances, comme le Crédit Lyonnais. Exemple extrême de cette intégration, le Crédit Mutuel a quasi immédiatement créé deux sociétés d'assurances, Vie et Dommages (voir tableau 2).

Le problème d'apprentissage technique du métier d'assureur résolu, s'est alors posée la question de l'acceptation par les réseaux bancaires. L'idée des stratégies des banques a été de transformer les agences en centres de marketing pour produits financiers. Vendre de l'assurance Vie à travers des guichets ne constituait qu'une partie d'une offre cohérente de produits financiers. «Tous nos produits ont un lien avec l'activité bancaire», déclarait un bancassureur. Au niveau des réseaux, cette activité a donc été bien accueillie. En effet, en tant que services, la banque et l'assurance Vie ont des caractéristiques et des moyens assez proches. Remarquons que des

TABLEAU 2
ACTIVITÉS DOMMAGES DE QUELQUES
BANQUES FRANÇAISES
(Année 1994, en millions de francs)

BANQUES	DÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ ASSURANCE	CA VIE	PROGRESSION 93/94 EN VIE	CA IARD	PROGRESSION 93/94 EN DOMMAGES
CNP	1959: création par décret	43 497	+29 %	6 590	+22 %
Crédit Agricole	1986: création de Prédica 1990: création de Pacifica	46 271	+52.2 %	500	+88 %
Caisses d'Épargne	1988: création de l'Écureuil Vie	21 773	+9.1 %	97	
Crédit Mutuel (Est, Bretagne, Nord)	1971: création simultanée en Vie et en Dommages	14 025	+17 %	3 080	+25 %
B.N.P.	1980: création de Natio-Vie	15 799	+32,1 %	321	-10,8 %
Société Générale	1973: participation dans UMAC Vie 1984: Sogecap	15 199	+41 %	0	0
Crédit Lyonnais	1971: acquisition de Médicale de France 1987: Lion Assurance	13 992	+29,3 %	1 160	+9 %
Compagnie Bancaire	1974: création de Cardif	9 208	+8.6 %	1 328	+4.1 %
Groupe Banques Populaires	1981: en assurance Vie	10 397	Périmètre non constant	60	+36 %

(Source : documentation personnelle et Argus, 1995)

systèmes de rémunération par commission ont parfois motivé les nouveaux vendeurs d'assurance Vie aux guichets.

Une fois surmontés les obstacles techniques et de distribution, une inconnue aurait pu être la possibilité de vendre des produits d'assurance aux clients des banques. Au niveau des produits Vie, le doute n'a jamais été permis, surtout quand on voit, au milieu des années 80, le succès immédiat de *Predica*, qui devint en deux ans le deuxième assureur Vie du marché français (voir tableau 3).

TABEAU 3
RÉPARTITION DE LA DISTRIBUTION DES CONTRATS VIE
ET DES BONS DE CAPITALISATION (EN %) SUR LE MARCHÉ
FRANÇAIS

MODE DE DISTRIBUTION	1990	1991	1992	1993	1994
Guichets	39	42	46	51	54
Agents	18	17	17	15	14
Courtiers	11	8	7	7	7
Salariés	28	27	25	22	21
Vente directe, par correspondance	4	6	5	5	4

(Guichets: Guichets d'établissements financiers, de la Poste et du Trésor)

(Source: FFSA)

Derrière ce succès, une hypothèse longtemps vérifiée est que les besoins financiers sont corrélés avec les revenus. Connaissant bien les revenus de leurs clients, les banques ont pu leur faire des propositions adaptées. Ceci est d'autant plus capital que le régime fiscal de l'Assurance Vie en faisait un des placements les plus prisés.

Une deuxième hypothèse vérifiée était que la vente de certains produits bancaires pouvait se faire de concert avec un produit d'assurance. Ainsi, un crédit automobile peut s'accompagner de l'assurance du véhicule. La Caisse d'Épargne a ainsi dégagé des marges intéressantes sur la vente d'assurances liées à ses cartes *Satellis* (assurance vol, assistance, protection juridique).

Une troisième hypothèse a été de profiter de la logique d'épargne des ménages. À la fin du remboursement d'un prêt, les banques ont proposé à leurs clients de continuer leur effort d'épargne, notamment sous forme de prévoyance. L'effort pour rembourser a été ainsi transformé par les banquiers en effort pour épargner, profitant ainsi de la régularité financière créée au sein du ménage.

Cette série de mécanismes ont permis aux banques de faire accepter à leurs clients le fait que la frontière entre la banque et l'assurance disparaissait.

Au début des années 90, une nouvelle étape sera franchie par les banques, qui passeront les unes après les autres d'une gestion

TABLEAU 4
AFFECTATION DES FLUX D'ÉPARGNE DES MÉNAGES
(EN %)

	1980	1985	1990	1996
Produits bancaires*, Titres d'OPCVM, Titres, participation des salariés, autres	89	82	51	30
Produits d'assurance	11	18	49	70
Total	100	100	100	100

(* : Dépôts à vue, devises, comptes d'épargne et bons, PEP bancaires)

(Source : AFB, Rapport 1992, et prévision pour 1996)

des flux de leurs clients à une gestion de leur patrimoine. L'émergence de l'approche patrimoniale dans leur relation impliquait logiquement :

1. de proposer aux clients toutes les possibilités de placements; l'assurance Vie ne pouvait donc être «oubliée», dans les choix possibles. Les produits d'assurance représentaient 11 % des flux d'épargne des ménages en 1980 et 5 fois plus en 1990 (voir tableau 4). A l'heure actuelle, des 540 milliards de francs d'épargne des ménages, on estime que 70 % se fera sous forme d'assurance Vie (Carli, 1995);
2. de préserver le patrimoine des clients par la prescription ou la vente d'assurance.

Il nous semble que c'est le deuxième point qui peut être le facteur déterminant assurant la légitimité des banques sur le marché de l'assurance Dommages. Le catalyseur du développement des banques sur ce marché sera le succès de quelques précurseurs, comme le Crédit Mutuel qui fait déjà partie des 20 premiers assureurs Dommages français. Une étude récente de la B.N.P. a montré que près de 70 % des clients de la banque trouvaient normal de se voir proposer des produits d'assurance Dommages par leur banquier.

Cette description de la logique de la stratégie de développement de l'assurance dans les banques montre clairement l'intégration qui s'est peu à peu réalisée. À l'inverse, les assureurs ont plutôt opté pour une stratégie de diversification vis-à-vis de la bancassurance.

□ L'attitude réactive des assureurs vers la diversification

Il est difficile de chiffrer très précisément l'activité de bancassurance. Par exemple, certaines banques ont une structure fédérative, qui laisse une certaine autonomie à certaines régions. Ainsi, il est possible de voir une banque avoir plusieurs partenaires dans le domaine de l'assurance, même si le siège central a créé sa propre compagnie. D'autres banques peuvent résolument opter pour un multi-partenariat. Par exemple au Crédit Lyonnais, le courtier-maison *Lion Assurance* ne travaille pas uniquement avec les compagnies d'assurances de la banque.

De même, il est très difficile de chiffrer l'activité bancaire des sociétés d'assurances françaises. Ceci provient principalement du fait que cette activité est très faible.

Il faut tout d'abord souligner que de même que pour les banques intégrant une activité d'assurance, les assureurs français n'ont pas de barrière juridique pour accéder au marché bancaire (voir tableau 5).

Une explication de l'échec de la bancassurance par les assureurs est qu'une grande partie des réseaux des assureurs ne sont pas

**TABLEAU 5
LIENS ENTRE BANQUES ET COMPAGNIES D'ASSURANCES :
LIMITES AUX RAPPROCHEMENTS STRUCTURELS**

	CRÉATION		PARTICIPATION	
	d'une compagnie d'assurances par une banque	d'une banque par une compagnie d'assurances	d'une banque dans une compagnie d'assurances	d'une compagnie d'assurances dans une banque
Belgique	Très limitée	Autorisée	Très limitée	Autorisée
Allemagne	Autorisée	Autorisée avec limites	Autorisée	Limitée
Italie	Autorisée	Autorisée	Autorisée	Autorisée
Japon	Interdite	Interdite	Très limitée	Très limitée
Espagne	Autorisée	Autorisée	Autorisée	Autorisée
Grande-Bretagne	Autorisée	Autorisée	Autorisée	Autorisée
USA	Très limitée	Très limitée	Très limitée	Très limitée

(Source: OCDE)

aussi captifs que l'on pourrait le croire. La grande majorité des assureurs traditionnels ont des réseaux d'agents généraux et de courtiers. C'est le cas de l'UAP, du GAN, des AGF, du Groupe Azur, d'Axa ou d'Athéna. Ainsi, les agents généraux sont des entrepreneurs individuels qui revendent régulièrement une certaine autonomie vis-à-vis des compagnies, avec lesquelles ils sont pourtant liés par des contrats d'exclusivité. Ils sont libres d'accepter ou pas des produits de diversification, comme les produits bancaires. L'expérience montre une grande difficulté pour faire accepter par les agents les produits nouveaux de ce type. En fait, alors qu'une agence bancaire moyenne commercialise 200 à 300 produits, les agents peuvent gérer et vendre près de 1 000 produits différents, par le jeu des garanties multiples, des exclusions, des anciennes polices en portefeuille,... Dans ce cadre, la vente de nouveau produit est toujours un exploit pour les agents ou les petits courtiers. Par ailleurs, les agents sont souvent des petits entrepreneurs isolés, surchargés par les tâches administratives. L'agence d'assurances moyenne comprend un agent et une secrétaire, pour une gestion complète de la production / vente à la gestion des sinistres. La diversification dans des activités bancaires implique donc une très grande dépense d'énergie, aussi bien au niveau des compagnies (supports techniques, formation, systèmes d'information, procédures de gestion et de contrôle,...) qu'au niveau des intermédiaires.

De plus, développer des activités bancaires de manière cohérente suppose en avoir une gamme suffisante, ce qui n'est pas le cas des assureurs. Les assureurs n'ont donc pas réussi à se créer une légitimité dans le domaine bancaire.

Face à la difficulté de faire accepter par les réseaux de distribution les produits bancaires, certains assureurs ont donc opté pour la création d'un réseau bancaire. En France, le cas le plus frappant est celui de la GMF. Le développement de son réseau GMF Banque a été un échec retentissant, l'assureur accumulant les pertes avant de modifier sa stratégie, manifestation peu préparée. Il faut souligner que les Mutuelles ont en général relativement peu développé leur activité bancaire et d'assurance Vie.

Une autre explication de l'échec des assureurs dans le domaine bancaire est la différence de contexte. En effet, les banques ont pénétré un marché de l'assurance Vie qui était en grand développement. Leur arrivée sur le marché a été peu ressentie par les assureurs traditionnels qui bénéficiaient, eux aussi, d'une hausse de leur chiffre d'affaires en assurance Vie, même s'ils perdaient très rapidement des parts de marché.

À l'inverse, l'arrivée des assureurs sur des créneaux bancaires s'est réalisée dans un marché quasi stable au niveau de la demande, et presque saturé au niveau de la concurrence. On comprend alors le peu d'entrain des réseaux de distribution à accepter une diversification bancaire, difficile à développer.

La stratégie des assureurs dans le domaine bancaire est donc une stratégie essentiellement réactive à la pénétration des banques sur leur propre marché. L'idée de fidélisation de la clientèle en ayant une gamme comparable à celle des concurrents bancaires n'a pas fonctionné.

■ **BANCASSURANCE : UNE STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS OU UNE STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION**

Il est clair que le découpage entre stratégie d'intégration ou de diversification apporte principalement une description du phénomène de bancassurance, ce qui nous permet de ne répondre qu'imparfaitement à notre question de départ. Il est donc nécessaire de recourir au modèle des stratégies génériques, ce qui permet de segmenter les stratégies gagnantes entre deux types :

- les stratégies de domination par les coûts;
- les stratégies de différenciation.

□ **La domination par les coûts des banques**

La stratégie de domination par les coûts doit permettre aux banques de mieux pénétrer le marché de l'assurance, grâce à un niveau moins élevé de leurs coûts que ceux des assureurs. Il s'agit d'une théorie assez proche de celle de la théorie de l'effet d'expérience, bien que l'avantage de coût considéré puisse avoir une autre origine que la taille et l'effet d'expérience. En fait, le principe n'est pas pour les banques de diminuer les coûts en eux-mêmes. Il s'agit plutôt de répartir les coûts sur un volume de chiffre d'affaires plus élevé.

La recherche de gain de productivité n'est pas une stratégie nouvelle pour les banques. Ainsi ont-elles investi lourdement dans de nouvelles technologies de l'information au cours des années 70-80. Ceci a eu pour conséquence d'alourdir leurs frais généraux.

Dans le même temps, le marché français s'est trouvé déréglementé et les banques ont eu la possibilité d'établir des guichets, à travers le territoire. La course à la création d'agences a abouti à l'existence de nombreux réseaux de distribution bancaire. Ainsi, le nombre d'habitants par agence est d'environ 2 200 en France, mais 2 400 aux USA, 2 700 en Hollande et au Japon, 2 900 en Grande-Bretagne et 3 000 en Allemagne. Il est évident que la mise en place et le maintien de réseaux importants n'ont pas amélioré les frais généraux des banques. Les coûts élevés découlant des réseaux de distribution ont exercé une pression très forte pour chercher à les rentabiliser.

Le développement de l'activité d'assurance est alors apparu comme une occasion pour les banques de mieux utiliser leur capacité. Cette motivation des banques vis-à-vis de la bancassurance montre que l'assurance a d'abord été considérée comme une activité distribuée à la marge, et par conséquent avec des coûts de distribution marginaux. Les frais des réseaux de distribution étant amortis sur l'activité bancaire, les coûts de distribution de l'assurance Vie étaient «considérés» comme marginaux.

Par ailleurs, les coûts réels de distribution de l'assurance Vie par les banques n'étaient pas exorbitants. Les réseaux bancaires ont considéré les produits d'assurance comme assez similaires aux produits bancaires. Ils n'ont donc pas exigé des supports trop lourds et coûteux. De plus, la commercialisation des produits pouvait être assez rapide, donc peu coûteuse : «Vous prenez un prêt chez nous, voici l'assurance chômage». Enfin, un formidable avantage compétitif explique la domination par les coûts des banques : leur maîtrise de l'information. Les banques possèdent des informations nominatives très riches sur leurs clients, touchant aux revenus et à leur patrimoine. L'exemple le plus significatif est celui de la Caisse d'Épargne qui a un fichier de 30 millions de ménages (mais «seulement» 10 millions sont actifs). Ces informations sont déterminantes dans une bonne approche patrimoniale des clients.

Ainsi, les compagnies d'assurances traditionnelles atteignent des frais généraux en % des primes se situant, suivant les compagnies, entre 25 % et 40 % pour l'activité Dommages et entre 15 % et 30 % pour l'activité Vie (voir tableau 6). De leur côté, les banques se situent en général dans une fourchette comprise entre 5 % et 10 %. On peut donc véritablement parler de domination par les coûts.

Depuis longtemps, des spécialistes ont déclaré que la domination par les coûts des banques serait limitée à l'activité Vie, à cause du faible potentiel de réduction des frais structurels de

TABLEAU 6
TAUX DE CHARGEMENT DES PRINCIPAUX GROUPES
FRANÇAIS D'ASSURANCE DOMMAGES
(EN % POUR L'ANNÉE 1994)

TAUX DE CHARGEMENT INFÉRIEUR À 25 %	TAUX DE CHARGEMENT SUPÉRIEUR À 25 %
MACIF (23,6 %)	Groupe Azur (35,1 %)
MAIF (22,9 %)	Generali (34,6 %)
SMABTP (21,4 %)	Allianz Via (34,6 %)
Crédit Mutuel (19,2 %)	Athéna (33,8 %)
Matmut (18,4 %)	Mutu.Mans (33,5 %)
CNP (13,9 %)	Commercial Union (31,7 %)
	AXA (31,3 %)
	GAN (30,1 %)
	Groupama (28,5 %)
	UAP (28,3 %)
	AGF (28,1 %)
	MAAF (27,9 %)
	GMF (27,2 %)

(Source : FFSA, Ministère des Finances, 1995)

TABLEAU 7
PART DE MARCHÉ PAR TYPE DE DISTRIBUTION
EN ASSURANCE DOMMAGES (EN %)
SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

MODE DE DISTRIBUTION	1990	1991	1992	1993	1994
Guichets	—	1	3	3	4
Agents	47	46	45	44	42
Courtiers	17	18	18	19	19
Salariés	4	4	4	4	4
Société sans intermédiaire	29	28	27	27	28
Vente directe	3	3	3	3	3

(Source : FFSA)

TABLEAU 8
COMMISSIONS VERSÉES AUX INTERMÉDIAIRES
EN POURCENTAGE DES PRIMES

	AUTOMOBILE	HABITATION	RISQUE INDUSTRIEL
France	18 %	25 %	12 - 15 %
Allemagne	9-11 %	16-20 %	15-20 %
Espagne	5-15 %	18-20 %	25-30 %
Grande-Bretagne	10-12 %	15-20 %	15-20 %

(Source : Salomon Brothers)

l'activité Dommages. La pénétration des banques sur le marché Dommages est en effet encore très limitée (voir tableau 7).

Pourtant, les récents succès des banques dans le domaine Dommages en France mais aussi à l'étranger avec *Direct Line* de la Royal Bank of Scotland montrent que les banques peuvent pérenniser leur domination.

Ceci est possible en adoptant le maximum de politiques visant à limiter les coûts :

- recherche des bons risques par segmentation (niches techniques comme les bons conducteurs);
- utilisation intensive des fichiers internes des banques;
- développement de systèmes de commercialisation «légers»;
- réalisation d'actions de fidélisation des clients;
- mise en place de procédures de gestion allégées (produits simples, paiement des primes par prélèvement automatique, centralisation de la gestion des sinistres, ...).

Remarquons que les commissions versées aux intermédiaires représentent une part importante du taux de chargement des compagnies traditionnelles d'assurances. Ainsi, en assurances Multi-risques habitation, le quart des primes payées par les assurés est consacré au commissionnement (voir tableau 8).

Des experts ont remarqué que même si les banques ont des avantages en termes de coût vis-à-vis des assureurs traditionnels, elles ont payé assez cher la croissance très rapide des activités Vie. En effet, le développement de ces produits s'est fait au détriment

d'autres activités bancaires. Dans certains cas, des flux importants d'épargne ont été opérés de produits purement bancaires vers des produits ayant l'habillage fiscal de l'assurance Vie. Les coûts de rémunération des produits d'assurance sont plus élevés que, par exemple, les dépôts. Selon nous, ceci n'est qu'un faux problème. En fait, si les banques n'avaient pas proposé à leurs clients le meilleur arbitrage, les clients seraient allés déposer leur épargne chez d'autres concurrents, plutôt que d'opérer un transfert d'épargne en interne.

La différenciation des assureurs dans le domaine de la bancassurance

Les stratégies de différenciation sont plus le fait des assureurs français. Cette stratégie a été choisie par réaction à l'invasion des banques sur le marché de l'assurance, qui se trouvaient avec un avantage compétitif fort, du fait de leur faible coût de distribution.

Les stratégies de différenciation cherchent à fonder l'avantage concurrentiel de la firme sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue par le marché ou une partie du marché. La différenciation ainsi créée permet de justifier un niveau de prix différent pratiqué par l'entreprise. Trois types de stratégies de différenciation peuvent être retenues.

D'une part, les assureurs peuvent profiter de la dispersion des préférences et des revenus des consommateurs. Ceci permet aux compagnies d'assurances de se spécialiser dans la production de services bancaires différenciés et adaptés aux besoins spécifiques de catégories de consommateurs.

D'autre part, les assureurs peuvent agir sur la manière dont les consommateurs perçoivent leurs services bancaires. Il s'agit de la différenciation illusoire, peu développée par les assureurs dans le domaine bancaire.

Enfin, les assureurs peuvent prendre en compte la différenciation spatiale des services. L'objectif est d'offrir le service bancaire en fonction de la localisation désirée par le consommateur. Dans ce dernier cas, la différenciation avec les banques est très faible, car les réseaux bancaires sont très denses.

Si on regarde de près les trois types de différenciations, on s'aperçoit que la différenciation des assureurs sur le marché bancaire par rapport aux banques est très faible.

Le seul atout des assureurs aurait pu être les réseaux de distribution par agents ou courtiers. Ceux-ci sont reconnus localement, intégrés dans leur environnement et très disponibles. À première

vue, le démarrage d'une activité supplémentaire bancaire a été vécu comme une réaction à la pénétration des banques, permettant de conserver les clients, la nouvelle activité bancaire étant perçue comme un outil de fidélisation. Pourtant, le développement de cette nouvelle activité a été un échec dans un contexte de stagnation de ce marché. De plus, la rémunération étant calculée en fonction du volume d'affaires réalisées, les intermédiaires n'ont pas été incités à «gaspiller beaucoup de leur temps pour une activité qui ne démarrait pas» (selon un agent). Les agents ou les courtiers ont souvent ressenti la diversification dans le domaine bancaire comme une surcharge de travail sans réelle compensation financière.

Par ailleurs, les assureurs traditionnels sont beaucoup moins maîtres de leurs réseaux externalisés que les banques. Dans toutes les grandes compagnies, les intermédiaires ont eu le choix d'accepter ou pas la diversification bancaire. Les compagnies n'ont donc pas réussi à imposer aux réseaux la diversification bancaire, basée sur une très faible différenciation.

Les compagnies d'assurances, n'étant pas certaines de faire un volume de chiffre d'affaires suffisant, n'ont alors que timidement investi dans la nouvelle activité. Par exemple, nous avons remarqué que la différenciation illusoire était très faible pour les assureurs. En effet, ceux-ci ont très peu communiqué auprès de leur clientèle sur cette différenciation. Ayant personnellement vécu dans une grande compagnie le démarrage de cette activité bancaire, j'ai eu véritablement le sentiment qu'il s'agissait surtout d'un phénomène de mode, déclenché par les assureurs, en réaction à l'attaque des banques sur le marché de l'assurance.

■ CONCLUSION

Il apparaît donc, dans le cas français, que la bancassurance est du ressort de stratégies très différentes, qu'il s'agisse des banques ou des compagnies d'assurances. Ainsi, la bancassurance est du point de vue des banques une stratégie d'intégration, dont le succès résulte d'une domination par les coûts. Profitant du développement du marché de l'assurance Vie consécutif à son cadre fiscal, cette stratégie se justifie par la mise en place d'une approche patrimoniale de la clientèle des banques.

De leur côté, les assureurs ont conçu leur arrivée sur le marché bancaire comme une diversification dont l'objectif avorté fut d'augmenter leur différenciation.

Plusieurs facteurs ont accentué le succès des banques sur le marché de l'assurance et l'échec des assureurs sur le marché bancaire.

Le marché de l'assurance était beaucoup plus porteur en termes de capacité de développement que le marché bancaire quand les uns et les autres ont essayé de les pénétrer. Les banques ont bénéficié, pour développer l'activité d'assurance, de réseaux de salariés qui ont bien accueilli les nouveaux produits d'assurance. À l'inverse, les assureurs n'ont pas réussi à imposer une diversification timide, peu porteuse et peu rémunératrice pour les réseaux. De plus, les banques ont l'énorme avantage d'avoir mis en place des bases de données contenant des informations essentielles pour une approche patrimoniale, incluant les produits bancaires et d'assurance. Par ailleurs, les banques, en pénétrant le marché de l'assurance, ont essayé de capter des segments très lucratifs du marché de l'assurance (hauts revenus, clientèle en phase d'épargne-retraite, bons conducteurs,...), ce qui n'a fait que renforcer leur avantage en termes de coûts. De leur côté, les assureurs ne semblent pas avoir pu capter des clientèles véritablement lucratives sur le marché bancaire.

Le développement futur de la bancassurance pose différentes questions. La première est de savoir si les banques vont réussir aussi bien dans le domaine de l'assurance Dommages que dans celui de l'assurance Vie. Les récents succès enregistrés montrent qu'une grande pénétration sur ce marché est possible, malgré les difficultés engendrées par la gestion des sinistres.

La deuxième question est de connaître quels seront leurs succès respectifs sur des clientèles d'entreprise, la bancassurance étant encore surtout exercée à destination des particuliers.

La dernière question porte sur le risque systémique encouru par l'ensemble du système financier, à cause du rapprochement des deux activités.

Sans pouvoir répondre de manière générique, il nous semble que l'émergence de nouveaux acteurs va engendrer des restructurations des firmes, des acquisitions et des disparitions, principalement dans le secteur de l'assurance traditionnel.

Bibliographie

- Association Française des Banques – «Banques, Risques et Croissance» – France : Paris 1992, 59 p.
- «Bancassurance» – France : Paris, *Revue Banque*, N° 547, 4/1994.
- «Bancassurance» – France : Paris, *La Tribune de l'Assurance*, N° hors série, 1993, 75 p.
- «Banks and Insurers : American dream» – Grande-Bretagne : *The Economist*, 8/5/1993, p. 84-85.
- Banques et assurance* – France : Paris, La Documentation Française, N° 252, juillet/septembre 1991, 96 p.
- Carli, P. – «L'Assurance Vie restera un produit phare» – France : Paris, *Revue Banque*, N° 564, 11/1995, p. 18-20.
- DANIEL, J.P. – *La Bancassurance : fin de la première étape ou dernière étape avant la fin* – France : Paris, éd. du Verneuil, 1992.
- DESVEUX, C. – «Bancassurance» – France : Paris, *Revue Banque*, N° 512, 1/1991, p. 58-61.
- FFSA – «L'Assurance française, rapport annuel 1994» – France : Paris, FFSA, 1995, 88 p.
- GARIBIAN, G. – «Production à court terme ou performance à long terme» – France : Paris, *Revue Banque*, N° 528, 6/1992, p. 579-595.
- LABOUL, A. – «The new frontiers of insurance and financial services» – France : Paris, *Observer*, OCDE, p. 16-18.
- LEMOINE, S. – «Banques : pleins feux sur l'ARD» – France : Paris, *L'Argus*, 22/12/1995, p. 30-37.
- SALOMON BROTHERS – *European Insurance Distribution* – USA : United States Equity Research, 1992.
- Sigma – «Bancassurance : banques et assurance entre concurrence et coopération» – Suisse : Suisse de Réassurances, 2/1992, 26 p.
- SIMONET, G. – «Classement des groupes Dommages, 1994» – France : Paris, *L'Argus*, 20/10/1995, p. 51-61.